

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

**La comunicación interna: una herramienta estratégica para
la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Marta Guerrero Alvarado

Director

Joaquín Sotelo González

Madrid

©Marta Guerrero Alvarado, 2019



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

Facultad de Ciencias de la Información

TESIS DOCTORAL

**La comunicación interna: una herramienta estratégica
para la gestión del trabajo de las personas en la nueva
organización**

Autora: Marta Guerrero Alvarado

Director: Joaquín Sotelo González

Madrid, 2019

*Ante todo, gracias a mis Padres y a Ignacio,
porque esta tesis sin ellos hubiese sido imposible.*

Gracias a mi familia. A la presente y a la ya próxima.

Gracias a Joaquín Sotelo por el esmero y apoyo siempre en su dirección.

Gracias a todos los amigos que me han acompañado y animado en este largo camino.



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS
PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR**

D./Dña. Marta Guerrero Alvarado,
estudiante en el Programa de Doctorado Periodismo D9AK
de la Facultad de Ciencias de la Información ☒ de la Universidad Complutense de
Madrid, como autor/a de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor y
titulada:

La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la
nueva organización

y dirigida por: Joaquín Sotelo González

DECLARO QUE:

La tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, en particular, la Ley de Propiedad Intelectual (R.D. legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), en particular, las disposiciones referidas al derecho de cita.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

En Madrid, a 18 ☒ de junio

☒ de 2019 ☒

Fdo.: 

Esta DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD debe ser insertada en
la primera página de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor.

Índice de Contenidos

Resumen	1
Abstract	4
Introducción	7
1. Las organizaciones	10
1.1. El silogismo de la organización	10
1.2. La Teoría de la Organización. Dimensión teórica	12
1.2.1. Enfoques macroorganizativo y microorganizativo	15
1.3. Más allá de la propuesta del concepto de empresa como organización. Dimensión objeto.....	18
1.3.1. La organización como sistema sociotécnico abierto.....	19
1.3.1.1. El sistema de aspectos.....	21
1.4. La función organizativa. Dimensión técnico-práctica.....	22
1.4.1. Las rutinas organizativas.....	24
1.4.2. Organización formal y organización informal	25
1.4.2.1. Organización formal	25
1.4.2.2. Organización informal.....	26
2. Las organizaciones ante un nuevo paradigma laboral	28
2.1. La Gran Recesión y sus efectos en el empleo.....	28
2.1.1. Un problema estructural	30
2.1.2. La crisis por sectores	32
2.1.3. El punto de inflexión.....	33
2.2. Disrupción digital y la globalización	35
2.2.1. Un Renacimiento Digital.....	36
2.2.2. El factor globalizador.....	38
2.2.3. La democratización de oportunidades	39
2.3. Una nueva demografía	41
2.3.1. La visión milenial.....	42
2.3.2. El reto de la intergeneracionalidad en las organizaciones	45
3. La nueva cultura laboral y la organización que viene	47
3.1. El escenario del cambio	47
3.1.1. El mayor impulsor del cambio: la tecnología	49
3.2. La nueva cultura laboral.....	52
3.2.1. Tendencias	54
3.2.2. La horizontalidad y experiencia del empleado	57

3.2.3.	Retos	60
3.3.	La organización que viene	61
3.3.1.	Una necesidad crucial como base: la redefinición de la organización	61
3.3.2.	La nueva fuerza laboral	64
3.3.2.1.	El desarrollo de las habilidades humanas	65
3.3.2.2.	El ecosistema de talento	66
3.3.3.	El concepto de organización social	68
4.	La función comunicativa en la nueva organización	71
4.1.	Un cambio de paradigma (también) comunicativo	71
4.1.1.	Los orígenes del cambio	72
4.2.	De la comunicación de masas a la sociedad de la conversación	76
4.2.1.	La digitalización de la comunicación y el empoderamiento del ciudadano	79
4.3.	El auge de los intangibles	81
4.3.1.	La comunicación ante el reto de los intangibles	83
4.3.2.	El intangible más valorado: la reputación	85
4.4.	La nueva comunicación corporativa	90
4.4.1.	La dimensión estratégica de la comunicación	92
4.4.2.	La comunicación como herramienta de gestión	94
4.5.	El departamento de comunicación	96
4.5.1.	Funciones	97
4.5.2.	La revalorización de la profesión	99
4.5.3.	El Dircom	102
4.6.	Retos y Tendencias	105
4.6.1.	Retos	105
4.6.2.	Tendencias	108
5.	Comunicación interna: concepto, evolución y nuevo paradigma	112
5.1.	¿Qué es la comunicación interna?	112
5.1.1.	Concepto	112
5.1.2.	Propuesta conceptual: la triple dimensión de la comunicación interna	116
5.1.2.1.	Dimensión objeto: comunicación interna como sujeto	116
5.1.2.2.	Dimensión técnico-práctica: comunicación interna como función	117
5.1.2.3.	Dimensión teórica: comunicación interna como conocimiento científico ..	118
5.2.	La evolución de la comunicación interna	119
5.2.1.	Como conocimiento científico: un enfoque multidisciplinar	119
5.2.2.	Como sujeto y función: de instrumento a estrategia	123
5.2.2.1.	Modelos	127
5.3.	La comunicación interna ante el nuevo paradigma laboral y comunicativo	128

5.3.1.	Fuerza laboral: talento, identificación, compromiso y motivación.....	130
6.	Una herramienta estratégica al servicio de la organización y la fuerza laboral	134
6.1.	La comunicación interna: una herramienta muy estratégica.....	135
6.1.1.	El lugar que ocupa en la organización.....	138
6.1.2.	La constructora y transmisora de la cultura organizacional	140
6.1.2.1.	El fundamento de la comunicación externa.....	143
6.1.2.2.	Comunicación interna y transformación digital, y viceversa	147
6.1.3.	Comunicación interna formal e informal.....	149
6.2.	Objetivos y flujos de la comunicación interna	152
6.2.1.	Objetivos.....	152
6.2.2.	Flujos.....	155
6.3.	La fuerza laboral desde el punto de vista de la comunicación interna	158
6.3.1.	La involucración de toda la fuerza laboral.....	159
6.3.2.	Implicación de la dirección	162
6.3.3.	El equipo y/o el responsable de comunicación interna.....	165
6.3.3.1.	Propuesta: modelo de departamento de comunicación interna descentralizado	171
6.4.	El plan de comunicación interna.....	172
6.4.1.	Fases y partes	173
7.	Caso práctico	177
7.1.	El caso de Soulsight: la nueva organización en el nuevo paradigma	177
7.1.1.	La filosofía de Soulsight	178
7.1.2.	Cómo funciona Soulsight.....	180
7.1.2.1.	Un equipo multidisciplinar y horizontal	181
7.1.2.2.	El lugar de trabajo	182
7.1.2.3.	Formas de comunicación interna	186
7.2.	El lanzamiento de un nuevo proyecto: Wanderbeing	189
7.2.1.	Propuesta de comunicación interna para Wanderbeing	191
7.2.1.1.	La Metodología 1A	192
7.2.1.2.	Plan de comunicación interna.....	194
8.	Conclusiones	200
	Bibliografía.....	205
	Índice de figuras, tablas e imágenes.....	212
	Anexo - Plan de Comunicación Wanderbeing	

Resumen

La presente tesis doctoral aborda el estudio de la comunicación interna en el seno de las organizaciones actuales. Tomando como punto de partida el análisis de los factores que han impulsado la aparición de un nuevo paradigma laboral y comunicativo, trata de explicar cómo la comunicación interna se está consolidando como una herramienta estratégica y transversal fundamental para la gestión del trabajo de las personas en las organizaciones del siglo XXI.

Actualmente vivimos un momento histórico de profundo cambio en todos los órdenes. Concretamente, en el contexto laboral observamos que algunos factores como la Gran Recesión, la transformación digital, la globalización y la nueva mentalidad de las generaciones que se están incorporando al mundo profesional (los milenials) están configurando un nuevo paradigma del trabajo. De este modo, surge una innovadora cultura laboral que sitúa a las organizaciones ante el reto crucial de su propia redefinición, con el objetivo de adoptar nuevas estructuras y formas organizativas consecuentes con la nueva realidad.

En este contexto, el concepto de fuerza laboral integra la variedad de perfiles profesionales, generaciones y formas de colaboración que se pueden dar en el seno de las organizaciones. Ya no solo hablamos de empleados o colaboradores internos. Las nuevas tecnologías y la economía digital permiten que surjan nuevos modelos de colaboración con otro tipo de profesionales externos. De este modo, las organizaciones gestionan un ecosistema de talento en el que la horizontalidad y la colaboración ganan peso frente a las estructuras jerárquicas y verticales. Así, la comunicación interna cobra importancia como herramienta estratégica de management que posibilita la colaboración y coparticipación de todos los profesionales (internos y externos) que conforman la fuerza laboral de una organización.

Este cambio de época también tiene su traducción directa en el ámbito de la comunicación. Los mismos factores que han impulsado el nuevo paradigma laboral y organizacional han provocado la evolución del modelo de la comunicación de masas a la sociedad de la conversación. Los nuevos canales y herramientas digitales han

Resumen

empoderado a las personas e implican una mayor exigencia de transparencia y coherencia hacia las organizaciones. Las nuevas tecnologías han democratizado las oportunidades de comunicación entre las personas (ciudadanas, profesionales y consumidoras a la vez) y las organizaciones en el marco de una gran conversación en la que, además, la digitalización ha roto los límites espaciotemporales. De este modo, las organizaciones son conscientes de la importancia que adquiere la dimensión estratégica de su comunicación corporativa para poder participar en esta gran conversación. Este hecho se traduce en una revalorización cualitativa y cuantitativa de la profesión de los comunicadores, concretamente en la localización del Dircom (o director de Comunicación) en la estructura formal organizativa

Ahora bien, en el marco general de la comunicación corporativa, la dimensión endógena de la misma cobra consecuentemente una importancia estratégica irrenunciable. Tanto es así, que se puede llegar a considerar la comunicación interna como uno de los principales agentes constructores y transmisores de la cultura organizacional y, por tanto, la base y fundamento de la comunicación externa. El profesional que se sienta identificado y motivado con los valores de la organización en la que desarrolla su trabajo y, consecuentemente, comprometido con ella, será su mejor embajador.

Esta tesis sostiene que en la organización todo comunica, tanto los contenidos formales y planificados, como los informales y espontáneos. En este sentido, argumenta que la palabra (pensada, escrita y dicha) es la materia prima que tiene el poder de construir, mantener e, incluso, destruir el futuro organizacional. Por tanto, la comunicación interna se puede comprender como una gran conversación que se extiende desde el origen hasta el final de la organización, en la que participan (intencionada o inintencionadamente) todas las personas que configuran su fuerza laboral. Esta realidad requiere una mayor concienciación acerca de la función estratégica de la comunicación interna, considerándola como una herramienta de gestión o management. Asimismo, se puede decir que incumbe sin excepción a todos los profesionales de la organización, lo que le hace estar presente en todos los procesos y funciones organizativas.

Resumen

Partiendo de esta reconocida transversalidad, abogamos por la necesidad de dotar de una dimensión estratégica y formal a la comunicación interna que existe, per se, en todas las organizaciones. A través de la implicación de la dirección y de la involucración de toda la fuerza laboral en esta función, la comunicación interna planificada y estructurada facilitará la consecución de los objetivos organizacionales generales.

Finalmente, esta tesis presenta el caso de una organización que, a modo de ejemplo práctico, recoge muchas de las características propias del nuevo paradigma laboral y de la nueva organización. Aprovechando su próximo lanzamiento de un programa de liderazgo (llamado Wanderbeing) se propondrá una sencilla estrategia de comunicación interna con la que se pretende plasmar de manera práctica muchos de los contenidos teóricos analizados a lo largo del presente estudio.

Palabras clave

comunicación interna; nueva organización; fuerza laboral; comunicación corporativa; comunicación estratégica

Abstract

This doctoral thesis deals with the study of internal communication within current organizations. Taking as its starting point the analysis of the factors that have promoted the appearance of a new working and communicative paradigm, it tries to explain how internal communication is consolidating itself as a strategic and transversal tool that is fundamental for the management of people's work in 21st century organizations.

We are currently living a historic moment of deep changes in all orders. Specifically, we observe in the labour context some factors that are shaping a new paradigm of work, such as the Great Recession, the digital transformation, the globalization and the new mentality of the generations that are joining the professional world (millennials). In this way, an innovative work culture emerges placing organizations before the crucial challenge of their own redefinition, with the aim of adopting new organizational structures and forms in line with the new reality.

In this context, work force concept integrates the variety of professional profiles, generations and collaboration forms that can arise within organizations. We are no longer talking about internal employees or collaborators. New technologies and the digital economy allow new models of collaboration emergence with other external professionals types. In this way, organizations manage a talent ecosystem in which horizontality and collaboration gain weight over hierarchical and vertical structures. Thus, internal communication gains importance as a strategic management tool enabling collaboration and co-participation of all professionals (internal and external) that make up the organization workforce.

This change of era has also its direct translation in the communication field. The same factors that have impelled the new labour and organisational paradigm have provoked the evolution of the mass communication model to the conversation society. The new digital channels and tools have empowered people. Those imply a greater demand for transparency and coherence towards organisations. New technologies have democratised the opportunities for communication between people (citizens, professionals and consumers at once) and organisations, within the framework of a

Abstract

great conversation in which digitalisation has broken the limits of space and time. Thus, organizations are aware that strategic dimension of their corporate communication is important to participate in this great conversation. This fact translates into a qualitative and quantitative revaluation of the communicator's profession, specifically in Dircom location (or Director of Communication) in the formal organization structure.

However, in the corporate communication general framework, its endogenous dimension takes on an essential strategic importance. Consequently, internal communication can come to be considered as one of the main building and transmitting agents in the organizational culture. Therefore, it is the basis and foundation of external communication. The best organization ambassador will be the professional who feels identified, motivated and implied with its values.

This thesis holds that everything in the organization communicates both the formal and planned contents, as well as the informal and spontaneous ones. In this sense, it argues that the word (thought, written and said) is the raw material that has the power to build, maintain and even destroy the organizational future. Therefore, internal communication can be understood as a great conversation that extends from the origin to the end of the organization, in which participate (intentionally or unintentionally) all the people who make up its workforce. This situation requires a greater awareness of the strategic function of internal communication, considering it as a management tool. In addition, it can be said that it concerns all professionals in the organization without exception, making it present in all processes and organizational functions.

From this recognized transversally, we defend the need to give a strategic and formal dimension to the internal communication that exists, per se, in all organizations. Through the management implication and the entire workforce involvement in this function, planned and structured internal communication will facilitate the achievement of general organizational goals.

Finally, this thesis presents a practical example related to an organization that gathers many characteristics of the new labour paradigm and the new organization. Its forthcoming launch of a leadership programme (called Wanderbeing) is an opportunity

Abstract

to propose a simple internal communication strategy. The aim is giving practical expression to many of the theoretical contents analysed throughout this study

Keywords

internal communication; new organization; workforce; corporate communication; strategic communication

Introducción

Nuestro mundo se encuentra sumergido en un momento histórico de profundo cambio. Tal es así que algunos estudiosos llegan a establecer ciertos paralelismos o similitudes entre nuestra época y el Renacimiento que todo lo transformó allá por los siglos XV y XVI. Si bien es cierto que todavía estamos inmersos en un proceso de evolución, lo cual nos impide conocer aún la totalidad de sus consecuencias, ya podemos vislumbrar el alcance multifacético del mismo. Si volvemos la vista atrás, apenas quince o veinte años, observaremos que este veloz proceso está transformando integralmente ámbitos como la economía, la política, la sociedad, la educación o, por supuesto, el mundo del trabajo. Con respecto a este último, si nos preguntamos además acerca de los factores que han motivado su cambio particular, veremos que la crisis económica, la digitalización, la globalización y la llegada de una nueva demografía han tenido mucho que ver en ello. Este es precisamente el punto de partida que adopta la presente tesis doctoral para, después, tratar de justificar la importancia y el valor estratégicos de la comunicación interna como herramienta de management en las organizaciones que forman parte de este nuevo paradigma laboral

Si atendemos al título del presente estudio (*La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización*) y lo contrastamos con su correspondiente índice, observaremos rápidamente que la estructura temática seguida para el desarrollo de los contenidos sigue un itinerario inverso marcado por el título. Dicho de otro modo, esta tesis parte del análisis del contexto general (el todo) para aproximarse paulatinamente a su objeto de estudio (la parte): la comunicación interna.

Para llevar a cabo este estudio cualitativo, se ha procedido a la revisión documental de informes y estudios oficiales (firmados por organismos públicos) y empresariales (firmados por consultoras, asociaciones profesionales y otras instituciones privadas). Asimismo, se han tenido en cuenta diferentes artículos, reportajes, entrevistas y noticias online. Una parte importante de esta labor documental, sin duda, ha sido posible gracias al acceso a informes y manuales no publicados ni comercializados

Introducción

(literatura gris) que han posibilitado la consideración y citación de contenidos de gran valor, cuyos autores son profesionales y expertos referentes en el ámbito de la comunicación corporativa. Otra parte destacable de la investigación tiene su origen en la consulta de manuales, revistas y portales online concretos de comunicación interna.

Con respecto al desarrollo de los contenidos, en primer lugar, esta tesis explica la Teoría de la Organización como el marco teórico de referencia, al que recurrirá también posteriormente para la propuesta de un concepto propio de comunicación interna. Después procederá al análisis explicativo y descriptivo del contexto histórico en el que surge el paradigma laboral actual y, con él, la nueva organización y cultura del trabajo. Atendiendo a las diferentes tendencias y retos que afrontan las organizaciones con respecto a la aparición de novedosas formas de trabajo y una heterogénea fuerza laboral, se presentará también la función comunicativa propia de este tiempo.

Situada ya en un contexto meramente comunicativo, esta tesis ahondará en el estudio de la comunicación interna actual. Partiendo de la propuesta teórica del concepto de comunicación interna y de la explicación de su vertiente estratégica, pasará a analizar descriptiva y explicativamente la dimensión práctica de esta herramienta transversal de gestión. En esta línea, se tratarán diferentes aspectos, tales como la relación de la comunicación interna con la cultura organizacional y con la comunicación externa, la profesionalización de la gestión de esta función, su planificación formal o la involucración de toda la fuerza laboral en su implementación.

Finalmente, esta tesis propone un breve caso práctico que consiste en una sencilla observación de una organización real, llamada Soulsight, que recoge gran parte de las características y filosofía del nuevo paradigma laboral. Gracias al contacto directo y personal de la autora de la presente tesis con esta organización, ha sido posible conocerla de primera mano y presentarla como un claro modelo de la nueva organización y cultura laboral, y no solo por sus características propias, sino que también por los servicios de consultoría estratégica que ofrece a grandes organizaciones en sus procesos de transformación cultural. Sin embargo, llamará la atención la falta de una comunicación interna estratégica y formal en Soulsight, pese a que cuente con una serie de rutinas y procesos comunicativos de carácter informal.

Introducción

Aprovechando que una parte del equipo de Soulsight prepara el próximo lanzamiento de un nuevo proyecto formativo para potenciar el liderazgo humano, ético y creativo (Wanderbeing), propondremos a su líder una estrategia y plan de comunicación interna que podrá ser extensible al resto de la organización. Tomando como punto de partida la identidad de Soulsight y los contenidos del propio proyecto Wanderbeing, presentaremos y adaptaremos la conocida como Metodología 1A como el referente conceptual idóneo para diseñar este plan de comunicación, trabajando sus contenidos en una triple dimensión (intrapersonal, interpersonal e institucional) y desarrollando la comunicación de función desde la construcción previa de una comunicación de sentido.

1. Las organizaciones

En este primer capítulo trataremos de explicar de manera objetiva qué es una organización, recogiendo los diferentes enfoques o dimensiones a los que alude este concepto. Sin atender aún a criterios espaciotemporales, ni al objeto de estudio de esta tesis doctoral (la comunicación interna), los contenidos de este capítulo tendrán una utilidad básica y vertebradora para el desarrollo posterior del presente trabajo. De este modo, pretenderemos sentar los fundamentos teóricos que nos ayudarán a comprender posteriormente que, inmersas en la complejidad del mundo actual, las organizaciones juegan un papel fundamental, y a veces protagonista, en múltiples ámbitos (económico, laboral, político, social, etc.).

Nos basaremos e inspiraremos en las teorías y estudios de Eduardo Bueno, recogidas en su obra 'Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos' (1996). Las interesantes aportaciones de este catedrático de Economía de la Empresa, especializado en la disciplina de Organización de Empresas, nos permitirán explicar en el capítulo quinto nuestra propuesta conceptual de comunicación interna, entre otras muchas alusiones (directas e indirectas) con las que evocaremos los contenidos expuestos en este primer capítulo.

1.1. El silogismo de la organización

La primera propuesta que nos plantea Bueno, como introducción teórica en la disciplina de la que es experto, es la del silogismo de la organización. Con este concepto, trata de explicar el triple nivel cognitivo del término 'organización'. Así pues, "la empresa es una organización, cuya organización se rige de acuerdo con los principios de la organización" (Bueno, 1996, p.23).

Como breve inciso, quizá para comprender mejor esta idea nos ayude consultar previamente la definición con la que la Real Academia de la Lengua Española (2017) nos explica que un silogismo es un "argumento que consta de tres preposiciones, la última de las cuales se deduce necesariamente de las dos".

Volviendo al concepto de Bueno, él mismo desglosa este silogismo que propone para explicar la triple dimensión de la palabra 'organización':

1. Organización puede significar el sujeto o la entidad de la que se hace alusión.
2. Organización, con respecto al proceso o la función de organizar, es decir, la labor que diseña una estructura que garantice el desarrollo de una actividad de manera eficiente y eficaz para lograr unos objetivos establecidos.
3. Organización puede referirse a la teoría o al conocimiento científico que estudie las dos dimensiones anteriores.

Tras exponer la triple consideración de la organización a través del silogismo, el mencionado autor da un paso más para conceptualizar estas tres preposiciones y así proponer una estructura cognitiva básica que adoptaremos como marco teórico fundamental para el desarrollo y la comprensión del presente estudio doctoral:

1. **Organización como sujeto.** Eduardo Bueno plantea dos posibles definiciones de organización, si bien recomienda que se complementen la una a la otra:
 - Una **genérica**, según la cual “es el conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa” (Bueno, 1996, p.27).
 - Una definición más concreta, que completa la anterior para referirse a la **empresa** como un tipo evidente de organización, cuya naturaleza es económica y que persigue una finalidad lucrativa. Así bien, como estudiaremos más adelante, la organización se considera:

Sistema sociotécnico abierto, o sistema de aspectos, compuesto por cinco elementos principales: sistema o aspecto técnico, sistema o aspecto humano, sistema o aspecto de dirección, sistema o aspecto cultural y sistema o aspecto político o de poder, en el que se persiguen unos objetivos básicos a través de un plan de acción común (Bueno, 1996, p.26).

2. **Función de organización.** El autor la define como el “conjunto de principios, reglas, procedimientos, técnicas y habilidades directivas que diseñan la estructura organizativa y configuran los procesos para lograr una acción eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos” (Bueno, 1996, p.26).
3. **Teoría de la Organización.** Bueno (1996) se refiere a este estudio interdisciplinar como el “conjunto de preposiciones teóricas que estudian la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones y que intenta precisar las series de principios, rutinas, reglas y métodos por los que se desarrollan” (p.26).

En los siguientes puntos analizaremos con más detalle y de manera individualizada estos aspectos del silogismo que acabamos de presentar. Con este objetivo, y siguiendo esta triple consideración, estableceremos también correlativamente tres dimensiones en función del nivel de lenguaje propio de cada una de las preposiciones del silogismo planteado por Bueno, a saber: objeto, técnico-práctico y teórico.

Creemos conveniente referirnos en primer lugar a la dimensión teórica. Por este motivo, alteraremos el orden que hemos seguido en este primer epígrafe a la hora de presentar estos tres aspectos. Así, comenzaremos por explicar la Teoría de la Organización para proceder después al análisis de la organización como objeto y finalizar con el desarrollo de la función organizativa.

1.2. La Teoría de la Organización. Dimensión teórica

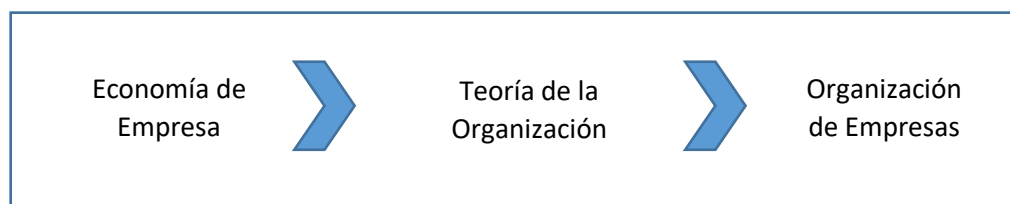
En este caso, nos situaremos en un nivel propio de la reflexión teórica que nos permitirá abstraer y generalizar algunos conceptos que, a su vez, se integrarán en el cuerpo del conocimiento científico que estudia las organizaciones. Por esta razón, comprender esta dimensión teórica nos permitirá introducir convenientemente las otras dos partes del silogismo, puesto que nos estamos refiriendo inicialmente al conocimiento científico en el que se engloba tanto el estudio de las organizaciones como sujeto, como la función organizativa.

Eduardo Bueno (1996) explicaba la Teoría de la Organización del siguiente modo:

La Teoría de la Organización es un conocimiento científico social que se integra en la Economía de la Empresa en cuanto que su objeto material es la empresa su objeto material es la empresa y, por extensión, sus proposiciones teóricas son generalizadas en su aplicación a otras organizaciones (p.28).

Además, añade que se trata de “un sistema conceptual que estudia la realidad económica y social de las organización, en nuestro caso especialmente las que se definen como empresas, e intenta explicar científicamente sus estructuras, procesos y funciones” (Bueno, 1996, p.28). Siguiendo esta línea, el autor da un último paso situando su propuesta en un ámbito más particular y concreto aún: la Organización de Empresas.

Figura 1: Teoría de la Organización, como marco teórico de esta tesis doctoral



Fuente: elaboración propia a partir de *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos* (Bueno, 1996)

Bueno justifica la elección de este itinerario teórico, que va del todo a la parte, en función del objeto material de su estudio: la empresa. Pese a ello, esta tesis doctoral centrará su investigación en el ámbito, más general, de las organizaciones (sean o no empresas).

De hecho, cabe señalar que el propio Bueno (1996) advierte que, aunque el objeto material de la Teoría de la Organización sea la empresa (en tanto que es un conocimiento que se inserta en la Economía de Empresa), “sus proposiciones teóricas son generalizadas en su aplicación a otras organizaciones” (p.28). Esta afirmación valida nuestra decisión de aplicar este enfoque teórico para estudiar la comunicación interna en las organizaciones, en el sentido amplio de este último término.

Sin abandonar las propuestas que nos ofrece Bueno (1996), nos valemos de sus propias palabras para definir la Teoría de la Organización:

Conjunto de proposiciones teóricas que estudian la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones (sistemas y grupos humanos) y que intenta precisar las series de principios, reglas y métodos por los que se desarrollan, y que se explica a través de los modelos de diseño organizativo y de comportamiento humano (cuestiones psicosociales) (p.30).

Tal y como advierte Bueno, y como presume la propia definición, en este sistema científico quedan integrados diferentes tipos de enfoques: económico, sociológico, administrativo y psicológico. Cada uno de estos conocimientos se deriva de las diferentes Ciencias Sociales que los generan respectivamente. De este modo, la Teoría de Organización se erige como una estructura cognitiva de tipo interdisciplinar en la que las fronteras que delimitan estos enfoques serían tan difusas que llegarían a quedar superpuestas.

Figura 2: Teoría de la Organización como sistema científico interdisciplinar



Fuente: elaboración propia a partir de la figura 'Teoría de la Organización: un sistema científico interdisciplinar' (Bueno, 1996, p.30)

Según Bueno, el diseño de esta estructura se corresponde además con el silogismo presentado anteriormente, del mismo modo que mantiene un coherente paralelismo con el concepto de organización como “sistema de aspectos” (técnico, humano, administrativo o de dirección, cultural y político o de poder). En el próximo epígrafe analizaremos detalladamente este concepto de “sistema de aspectos”.

En último término, cabe destacar que la Teoría de la Organización ofrece y entremezcla dos enfoques básicos: el macroorganizativo y el microorganizativo. El primero nos permitirá conocer las relaciones que diseñan la estructura de la organización, mientras que el segundo estudiará las relaciones que se dan entre los elementos de cada subsistema organizativo. Tal y como veremos a continuación, esta aportación ratificará una vez más la elección de este conocimiento científico como el idóneo para el desarrollo de la presente tesis doctoral.

1.2.1. Enfoques macroorganizativo y microorganizativo

Estas dos perspectivas nos permitirán estudiar la organización y el diseño de su estructura y funcionamiento. Necesariamente, ambos enfoques se acoplarán y harán compatibles en la vida práctica de las organizaciones, especialmente a la hora de gestionar y coordinar sus diferentes procesos y funciones.

En primer lugar, el **enfoque de la macroorganización** contempla el “conjunto de relaciones que diseñan la estructura básica de la empresa o que integran las unidades fundamentales u orgánicas que componen el sistema” (Bueno, 1996, p.32). Asimismo, el autor ofrece una definición más con la que se refiere al “conjunto de variables que componen las redes de flujos que diseñan la estructura básica de la empresa como organización o que integran los distintos aspectos de la misma” (Bueno, 1996, p.32). Por tanto, podemos establecer que este enfoque se corresponde con una visión global o corporativa de la organización.

Por otra parte, el **enfoque de la microorganización** se centra en el “conjunto de relaciones entre los elementos del sistema o de cada subsistema (“aspecto”) y conjunto de variables que integran los flujos principales en cada unidad orgánica, que explican los aspectos personales y organizativos del comportamiento de dichos

elementos” (Bueno, 1996, p.32). Así, este enfoque se corresponde con una visión parcial o individualizada de cada uno de los aspectos de la organización.

Figura 3: Enfoques macro y microorganizativos



Fuente: elaboración propia a partir de *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos* (Bueno, 1996)

En cada uno de estos niveles de análisis de la organización, se pueden identificar un conjunto de variables causales, que explican estas relaciones y flujos y que, a su vez, determinan una serie de variables resultantes. Dicho de otra forma, estas variables causales, a través de los correspondientes procesos y funciones organizativos (que estudiaremos también más adelante), condicionan las variables resultantes propias y consecuentes del comportamiento organizativo existente.

A continuación, presentamos los distintos tipos de variables que podemos identificar en cada enfoque.

Las organizaciones

Tabla 1 : El enfoque macroorganizativo de la organización

ENFOQUE MACROORGANIZATIVO		
Variables causales	De contexto	Entorno
		Sector
		Tecnología
		Tamaño
		Antigüedad
	De diseño organizativo	Las que definen las formas estructurales
		Las que afectan a los sistemas de flujos
		Las que definen los procesos
Variables resultantes	Eficiencia productiva	
	Satisfacción alcanzada por los partícipes	
	Adaptación de la organización a los procesos internos y externos de desarrollo	

Fuente: elaboración propia a partir de *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos* (Bueno, 1996)

Tabla 2 : El enfoque microorganizativo de la organización

ENFOQUE MICROORGANIZATIVO		
Variables causales	De carácter personal	Actitud
		Aptitud (Capacidad/Conocimiento)
		Habilidad (Talento)
		Valores
		Expectativas
	De naturaleza organizativa	Cultura organizativa
		Clima laboral
		Estilo de dirección
		Diseño de puestos y tareas
		Sistemas de retribución y recompensa
Variables resultantes	Nivel de satisfacción personal o grado de autorrealización	
	Nivel de rendimiento y de capacidad	
	Grado de vinculación y compromiso con la organización	

Fuente: elaboración propia a partir de *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos* (Bueno, 1996)

1.3. Más allá de la propuesta del concepto de empresa como organización.

Dimensión objeto

Tal y como hemos estudiado, Eduardo Bueno proporciona dos definiciones del concepto 'organización' como objeto: una general y otra particular, la cual se identifica concretamente con la empresa. Recordamos que el propio autor reconoce que ambas pueden complementarse. Esta puntualización, resulta de gran interés y utilidad para el enfoque de la presente investigación, puesto que tratamos de proporcionar una definición más amplia de la que se refiere a la organización considerando exclusivamente a la empresa, en lugar de como referirse a esta como un tipo evidente de aquella.

De hecho, ya en su obra 'Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos', el propio Bueno (1996) advierte del cambio paradigmático según el cual, en las últimas décadas, el concepto de empresa se ha sustituido por el más general de organización. Siguiendo esta tendencia, esta tesis doctoral tomará como base para su desarrollo el concepto de organización que no solo considera a las empresas, sino que también a todo tipo de organizaciones de naturaleza no lucrativa.

Como señalábamos, la recomendación de Bueno es de gran utilidad a la hora de integrar estos dos enfoques conceptuales para ofrecer una definición de organización como sujeto del silogismo planteado inicialmente. De este modo, podría establecerse que una organización es un "conjunto de personas que, con los medios necesarios y adecuados, se relacionan y coordinan entre sí bajo un plan de acción común con el que se persiguen unos objetivos básicos que pueden ser, o no, lucrativos" (Bueno, 1996, p.27).

En este punto, cabe recordar la explicación que recogíamos previamente según la cual Bueno (1996) argumenta que este conjunto de personas se integraría en un "sistema sociotécnico abierto o sistema de aspectos compuesto por cinco elementos principales: sistema o aspecto técnico, sistema o aspecto humano, sistema o aspecto de dirección, sistema o aspecto cultural y sistema o aspecto político o de poder" (p.26). En el siguiente epígrafe estudiaremos este hecho con mayor detalle.

1.3.1. La organización como sistema sociotécnico abierto

Por tanto, adoptaremos la propuesta de Eduardo Bueno mediante la cual define a la empresa (u organización en nuestro caso), como un sistema sociotécnico abierto, con una naturaleza mixta entre lo técnico y lo social. Dicho de otro modo, consideramos simultáneamente a la organización como un sistema técnico (que integra equipos y métodos de producción) y como un sistema social (conjunto de personas), de manera que ambos interactúan y se complementan, haciendo depender la eficiencia de la entidad de la optimización conjunta y coordinada del funcionamiento de los dos.

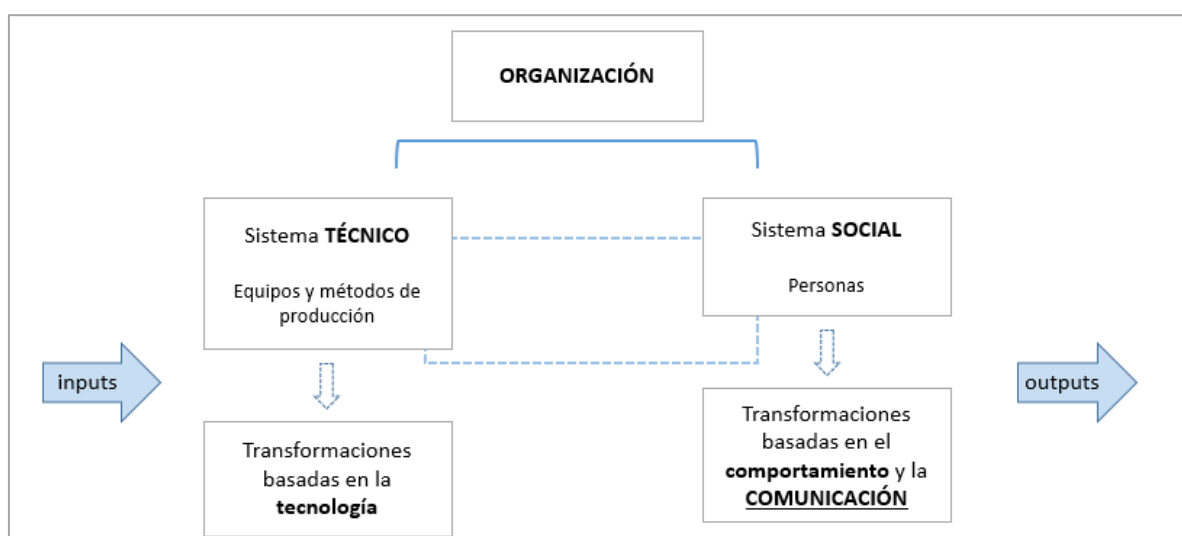
Las organizaciones

Esta naturaleza mixta entre lo técnico y lo social de la organización, explica además que en su seno se den dos tipos de transformaciones de valor: unas basadas en la tecnología y otras en el comportamiento y la comunicación de las personas que forman parte de ella. Si bien no podemos descuidar ninguno de estos dos tipos de transformaciones de valor (puesto que son factores que se condicionarán el uno al otro en multitud de ocasiones) como es lógico, el presente estudio doctoral se centrará y situará fundamentalmente en el análisis del factor comunicativo y de conducta propio de los profesionales que integran las organizaciones.

Siguiendo esta línea, nos interesa especialmente la aportación de este enfoque que nos permite analizar a la organización como un grupo social, con sus correspondientes interacciones o relaciones entre sus miembros, y partiendo de diferentes modelos de conducta según las preferencias y los objetivos de la misma.

Finalmente, este enfoque conceptual integra la consideración de la organización como un sistema abierto, en el que se realizan un conjunto de procesos y transacciones. Es decir, la organización se relaciona con el entorno o marco socioeconómico, del que obtiene una serie de inputs y al que, a su vez, suministra una serie de outputs (productos terminados o servicios).

Figura 4 : La organización como sistema sociotécnico abierto



Fuente: elaboración propia a partir de *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos* (Bueno, 1996)

1.3.1.1. El sistema de aspectos

Además, como hemos indicado previamente en varias ocasiones, vincularemos esta definición de la organización como sistema sociotécnico abierto con la concepción de la misma como un 'sistema de aspectos' (también conocido como 'pentagrama organizativo'). Este enfoque, propio de la Teoría de Sistemas, estudia a la organización como un sistema que puede descomponerse en tantos elementos (o partes principales) como atributos originales del mismo presente. Estos elementos se denominan "subsistemas" o "aspectos".

Lo interesante de este punto de vista es que nos posibilita analizar la organización con toda la variedad de atributos que cada elemento de la misma pueda llegar a mostrar. Es decir, podemos estudiar este sistema sociotécnico abierto, que es la organización, basándonos en el caso concreto de cada aspecto, pero también en las interrelaciones que se den entre todos los subsistemas que la conforman.

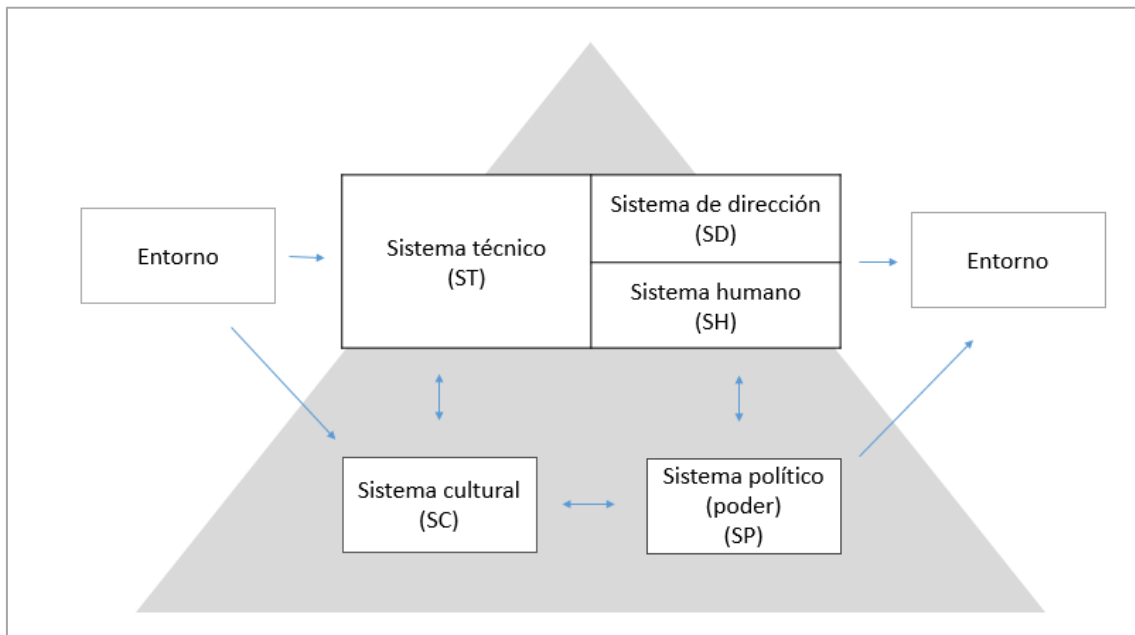
Por tanto, diremos que una organización está constituida por elementos que se estudian por distintos aspectos, en función del atributo concreto que nos interese observar de la misma (una vez será el técnico, otras el social o humano). Ahora bien, según explica el propio Bueno (1996, p.88)., estos cinco aspectos que conforman este sistema son:

- Aspecto **técnico-económico**, o transformador de valores (sistema o subsistema técnico)
- Aspecto **administrativo**, u organizativo de la actividad económica (sistema o subsistema de dirección)
- Aspecto **social**, o conjunto de personas con sus características, comportamientos y motivaciones propios (sistema o subsistema humano)
- Aspecto **cultural**, o valores y normas que influyen en la organización y permiten cohesionar a sus miembros (sistema o subsistema cultural)

Las organizaciones

- Aspecto **político**, o de poder o fuerzas que permiten y determinan los resultados de la organización (sistema o subsistema político).

Figura 5 : Organización como sistema sociotécnico abierto



Fuente: elaboración propia a partir de la figura 'La empresa como organización: un sistema sociotécnico abierto' (Bueno, 1996, p.26)

1.4. La función organizativa. Dimensión técnico-práctica.

Bueno (1996) se refiere la función organizativa como:

El arte de conseguir que se hagan las cosas, dando importancia especial a los procesos, a los métodos y a los principios que permiten asegurar la acción combinada entre grupos de personas y dentro de un determinado orden o estructura para resolver y hacer (p.36).

Así, siguiendo las explicaciones del autor, planteamos que:

La función organizativa, en cuanto que genera procesos de acción, se tiene que apoyar en un conjunto de principios y de normas de organización, unos que diseñan la estructura organizativa en sentido vertical (desarrollo jerárquico de los procesos) y en sentido horizontal (desarrollo operacional de los procesos) y otros que permiten actuar

Las organizaciones

de forma equilibrada o de forma eficiente a los componentes de la organización (motivación y maneras de participación en los procesos) (Bueno, 1996, p.36).

En el caso de los dos primeros tipos de principios y normas, podríamos decir que estos se refieren a los procesos de acción estructurales o de diseño formal básico, mientras que los últimos se relacionan con los aspectos de comportamiento típicos de la función directiva.

Dicho de otro modo más sencillo y recordando los enfoques básicos desde los que se puede plantear el estudio de la organización, podríamos explicar que lograr la correspondiente racionalidad y eficiencia en estos procesos, dependerá de un conjunto de principios macroorganizativos (que diseñan la estructura) y microorganizativos (que determinan un equilibrio interno y/o el comportamiento eficiente de los miembros).

Tabla 3 : Función organizativa. Procesos de acción y principios de la organización

Procesos de acción estructurales (diseño formal básico)	Principios que diseñan la estructura en sentido vertical – desarrollo jerárquico	macroorganizativo Enfoque
	Principios que diseñan la estructura en sentido horizontal – desarrollo operacional	
Procesos de acción de comportamiento (función directiva)	Principios que facilitan la actuación equilibrada y eficiente de los miembros	microorganizativo Enfoque

Fuente: elaboración propia a partir de *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos* (Bueno, 1996)

Con estos principios la organización busca la racionalidad económica, de manera que, estos procesos de acción (con sus respectivas normas, criterios y métodos) logren la correspondiente eficiencia organizativa y los correlativos niveles de comportamiento de los miembros objeto de dicha acción.

1.4.1. Las rutinas organizativas

Como propuesta teórica a los patrones explicativos del comportamiento de las organizaciones, tanto en el ámbito operativo (formas de hacer las cosas) como en el de las conductas, actitudes o habilidades (saber qué y cómo hacer), surge el término de 'rutinas informativas'. Concepto que, además, tiene en cuenta las variables causales y resultantes explicadas previamente en los enfoques macro y microorganizativos.

Básicamente, estas rutinas se refieren a las relaciones, pautas de actuación o patrones de interacción, que posibilitan el logro eficiente de los resultados de la organización. Así, gracias a ellas, es posible estructurar las acciones colectivas y orientar las acciones individuales. Dicho de otra forma, estas rutinas dan estabilidad a la organización y a la dirección de las actividades que se repiten constantemente e influyen en la toma de decisiones. Por tanto, es necesario añadir también que estas rutinas implican unos procesos de aprendizaje por parte de los individuos que forman parte de la organización.

Tal y como ya señala Eduardo Bueno, actualmente el planteamiento de las rutinas organizativas se estaría vinculando estrechamente con la capacidad de las organizaciones por lograr un desarrollo de sus ventajas competitivas, lo que les permitirían mantener determinada posición en el entorno del que forman parte.

Como veremos en el siguiente epígrafe, la aplicación de estas rutinas (o patrones organizativos) por la función organizativa conduce al diseño y aplicación de determinadas formas de relación entre los elementos que forman parte de la estructura.

1.4.2. Organización formal y organización informal

Otra cuestión relativa a la función organizativa, que requiere nuestro estudio, será la de identificar las relaciones que se dan entre los elementos de la entidad, las cuales pueden ser de naturaleza formal o informal. Es decir, estas relaciones se consideran formales si se establecen siguiendo una estructura determinada, habiendo sido previamente planificadas y comunicadas a todos los miembros de la organización. Son informales, por el contrario, si surgen como consecuencia de las comunicaciones interpersonales y las formas de coordinación en las tareas. En los próximos capítulos veremos que con la función de la comunicación interna este hecho se produce del mismo modo, pues en el seno de las organizaciones también se pueden dar contenidos formales e informales.

Las relaciones informales pueden llegar a sustituir a las formales, pese a que estas últimas hayan sido concebidas y planificadas para la consecución de los objetivos de la organización. Así, en función del grado de implementación y consolidación de las mismas, se configurarán dos tipos de organización: la formal y la informal.

1.4.2.1. Organización formal

La organización formal es la que ha sido planificada o definida en un organigrama, aprobada por la dirección y comunicada a todos los miembros. Es decir, se trata de la organización formalizada de manera oficial. Se basa en una división racional del trabajo, adjudicando las distintas actividades a los equipos y personas competentes, por lo que esta organización formal se termina configurando como un sistema de tareas bien definidas, que conllevan una necesaria responsabilidad y justificación de los trabajos realizados.

Este sistema se establece consciente y minuciosamente, para que los profesionales de la organización coordinen sus actividades con mayor efectividad, con vistas a lograr los objetivos señalados.

Por tanto, esta organización formal se caracteriza por estar bien definida, así como por su relativa estabilidad. Esto facilita el establecimiento de objetivos, estrategias y políticas que permiten a la organización, en cierto modo, pronosticar su futuro y sus posibles ganancias. Sin este sistema organizacional constante, no sería posible considerar las previsiones y confiar en ellas.

De este modo, diremos que la organización formal se caracteriza por:

- Ser deliberadamente planificada
- Conceder una gran importancia a la coordinación de actividades
- Estar estructurada jerárquicamente, con objetivos establecidos, especificación de tareas y relaciones de autoridad y responsabilidad definidas

1.4.2.2. Organización informal

Consideramos a la organización informal como el conjunto de relaciones establecidas por las personas que forman parte de una organización determinada, en contraposición al organigrama planificado y definido por la dirección. Dicho de otro modo, la organización informal se refiere al conjunto de procesos espontáneos que surgen en una organización, como consecuencia de las interacciones naturales que se dan entre los miembros de la misma.

Es lógico y evidente que en toda actividad humana organizada se manifieste esta organización informal, como consecuencia de la aparición de patrones de relaciones entre sus miembros que no se recogen en los organigramas previamente planificados.

Por ejemplo, siempre habrá individuos y/o grupos que se identifiquen unos con otros o que, por el contrario, muestren su rechazo mutuo, lo que consecuentemente provocará que se den (o no) una serie de relaciones que no han sido diseñadas o pensadas por la dirección de la entidad. Cabría señalar, además, que estas relaciones, propias de la organización informal, se manifestarían también a través de la aparición de usos y costumbres, tradiciones, normas sociales, valores e ideales que, a su vez, se

caracterizarían por poseer el mismo grado de espontaneidad propio de estas interacciones informales.

En definitiva, algunos patrones encontrados en el seno de las organizaciones no aparecen plasmados ni en sus organigramas ni en sus planificaciones. Estos patrones constituyen la organización informal y recogen toda una serie de relaciones entre los miembros que adoptan diversas formas, contenidos y duración. Por tanto, estas interacciones se ocasionan como consecuencia de las comunicaciones interpersonales y las formas de coordinación en las tareas que pueden llegar a instituir las propias personas que conforman la organización. Con el tiempo, estas relaciones pueden llegar a consolidarse tanto y a ser tan efectivas que terminen sustituyendo a las formales.

Así, diremos que la organización informal se caracteriza básicamente por:

- Estar poco estructurada y su flexibilidad
- El carácter indefinido, en su mayor parte, de las relaciones que se dan entre ellas
- La existencia de grados de libertad en la actuación de sus miembros, como consecuencia de su carácter espontáneo

2. Las organizaciones ante un nuevo paradigma laboral

Si en el primer capítulo hemos estudiado con un enfoque teórico la naturaleza de las organizaciones, sin atender a criterios espaciotemporales, en el presente nos ocuparemos del análisis del nuevo y actual paradigma laboral. Por tanto, nos centraremos en el momento presente, si bien recordaremos los pasos que nos han conducido hasta él y también trataremos de mirar hacia el futuro próximo con ánimo de vislumbrar hacia dónde nos dirigimos. Asimismo, cabe señalar que nos referiremos generalmente al contexto español, aunque como veremos, las barreras espaciales cada vez serán más difusas como consecuencia del factor globalizador.

Antes de profundizar en el tema de interés en este segundo capítulo, solo cabe justificar muy brevemente la importancia del mismo en el marco de esta tesis doctoral. Para comprender el concepto y la función actuales de la comunicación interna, tendremos que conocer en primer lugar la ordenación actual del trabajo, ya que esta condiciona (o, aconsejablemente, debe condicionar) la forma y estructura con la que las organizaciones conciben, planifican y gestionan la labor comunicativa para con sus profesionales. Dicho de otro modo, la estrategia de comunicación interna que diseñe y desarrolle una organización deberá tomar como base y fundamento, de manera consecuente, la cultura laboral del momento.

Con esta intención y sin más dilación, analizaremos a continuación los principales factores que determinaron y siguen configurando en nuestros días un nuevo paradigma laboral.

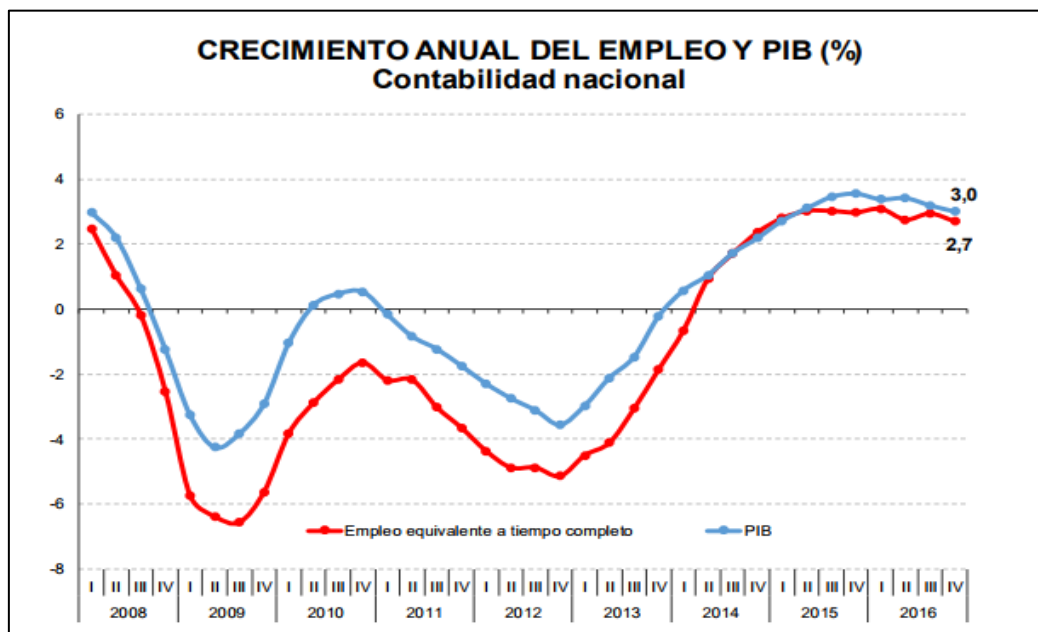
2.1. La Gran Recesión y sus efectos en el empleo

Si nos detenemos a pensar en el mundo del trabajo y en las transformaciones que lo han condicionado en la última década, a más de uno le vendrá inmediatamente a la mente la palabra “crisis”. Sin duda, la recesión económica internacional que estalló en torno a 2007-2008, reconocida actualmente como la Gran Recesión, ha sido una de las grandes protagonistas del comienzo del siglo XXI. Aún son patentes gran parte de las consecuencias drásticas que trajo consigo en muchos ámbitos que se vieron especialmente afectados y alterados por ella, siendo el trabajo uno de los más

condicionados y transformados por la misma. España no se quedó al margen de esta grave situación, sino que fue uno de los países que sufrió la crudeza de la crisis de manera más intensa.

Así, una enorme parte de la sociedad española pudo testimoniar una evidencia clara: una de las principales traducciones de la crisis era el desempleo. En el siguiente gráfico del Informe sobre Evolución del Empleo (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017), podemos observar claramente la interrelación que existe entre la marcha general de la economía (expresada en el dato del Producto Interior Bruto) y el empleo.

Figura 6 : Crecimiento anual del empleo y del PIB



Fuente: Informe sobre Evolución del Empleo (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017).

Si bien los temidos expedientes de regulación de empleo (ERE) y los despidos eran la consecuencia última y más indeseable de la recesión, esta también tuvo otras manifestaciones en el mercado laboral. Por ejemplo, gran parte de los trabajadores que mantuvieron sus puestos de trabajo vieron cómo sus condiciones quedaban “congeladas” o empeoraban. La destrucción de empleo, la precarización de las relaciones laborales, la temporalidad en los contratos, la contención y reducción

salariales, la dificultad de los jóvenes para acceder a sus primeros puestos de trabajo, el paro de largo duración, o el riesgo de exclusión laboral y social, eran algunos de los principales problemas a los que se enfrentaba el país como consecuencia directa del estallido de la crisis.

2.1.1. Un problema estructural

Estos factores sumieron en una situación de profunda inestabilidad a un mercado laboral que acusaba debilidades estructurales previas a la crisis. Así lo acreditan ciertos analistas y estudiosos del tema, como por ejemplo el economista, Ángel de la Fuente (2016), en su artículo '*Retos de la Economía Española: El Mercado de Trabajo*' en el que explica que:

Resulta obvio que el mal funcionamiento del mercado de trabajo es uno de los problemas más graves y más persistentes de la economía española (...) Los problemas de nuestro mercado de trabajo tienen al menos una doble vertiente. Por un lado, tenemos un problema estructural que viene de atrás, ligado a una normativa y unas instituciones laborales muy rígidas y a un elevado grado de dualidad¹, y por otro un problema, esperemos que transitorio pero grave riesgo de enquistamiento, de una elevadísima tasa de paro de larga duración (p.3).

Por su parte y en la misma línea, el economista y jurista Manuel Conthe, destaca que los grandes retos estructurales, a los que se enfrentaba (y aún se enfrenta) la economía española, tienen su base en la baja productividad y el elevado índice de desempleo. Según sus palabras y refiriéndose a la economía: "Su principal síntoma es el bajo nivel de PIB por persona en edad de trabajar, que surge del elevado nivel de desempleo estructural (cerca al 15 o 16%) y de la baja productividad media de quienes tienen empleo" (Conthe, 2016).

Lo que resulta obvio es que la magnitud del problema del desempleo en España se intensificó y agravó durante los años de la crisis, si bien se trataba de una cuestión

¹ De la Fuente mantiene que en el mercado laboral español existe una situación de elevada dualidad, en función de la cual existen dos clases de trabajadores: "Una muy protegida, que disfruta de contratos indefinidos con elevados costes de despido, y otra casi totalmente desprotegida, con contratos temporales que en la práctica casi le condenan a un despido a fecha fija y dificultan la inversión en formación".

propia de nuestra economía y que ya merecía una atención especial incluso en los años de bonanza económica. Por unas y otras causas, los índices de desempleo no cesaron de dispararse desde comienzos de la crisis hasta el año 2013, en el que comenzó a contenerse esta fuerte tendencia. Además, la gravedad de esta situación traía consigo una nueva amenaza temida por todos por su posibilidad de convertirse en un problema estructural más: el paro de larga duración, con todas las consecuencias económicas y sociales que podría conllevar.

Los gobiernos que estuvieron al frente del país durante estos años intentaron hacer frente a la problemática, no exentos de polémicas y exhaustivos debates, poniendo en marcha distintas políticas y medidas. Entre ellas, destacó la comúnmente conocida como “reforma laboral” del año 2012, que podríamos considerar como la principal legislación que se desarrolló en materia de empleo durante período de crisis y que recogía una serie de “medidas urgentes para la reforma del mercado laboral”. La propia norma reconocía la magnitud de la situación y los riesgos que conllevaba (Real Decreto-ley 3/2012):

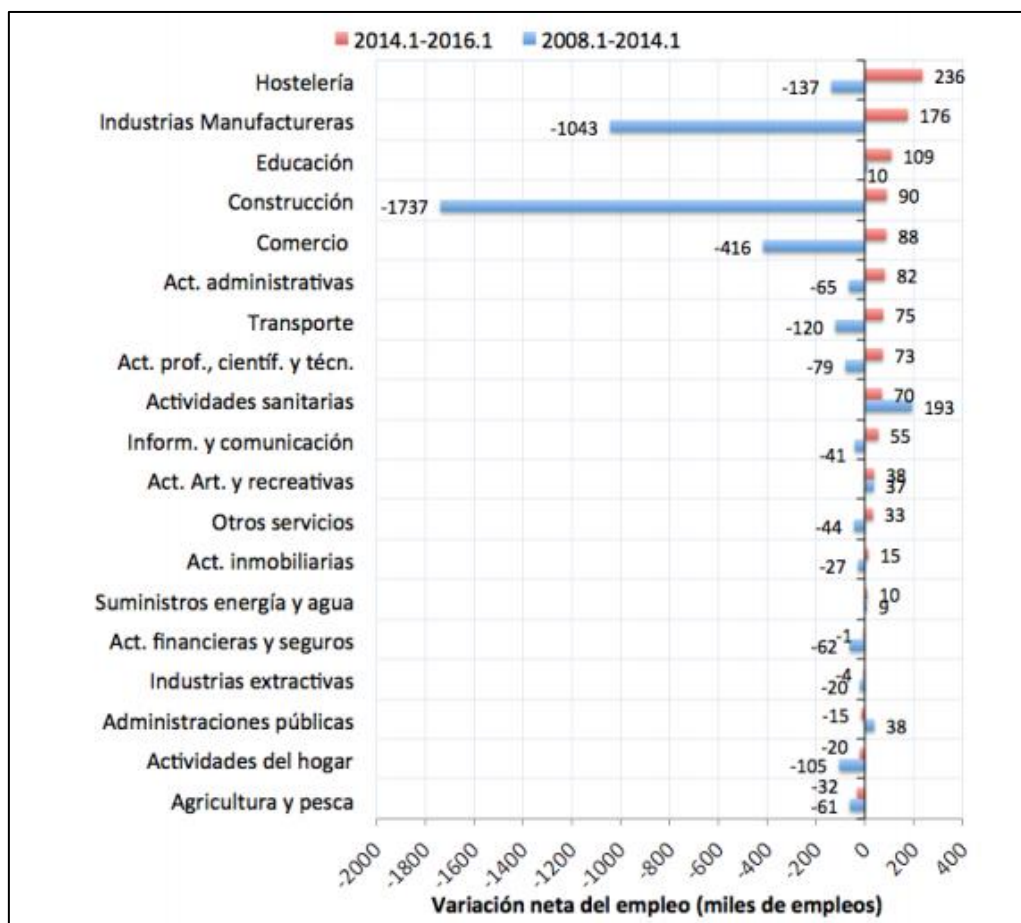
La crisis económica ha puesto en evidencia la insostenibilidad del modelo laboral español. Los problemas del mercado de trabajo lejos de ser coyunturales son estructurales, afectan a los fundamentos mismos de nuestro modelo sociolaboral y requieren una reforma de envergadura, que, pese a los cambios normativos experimentados en los últimos años, continúa siendo reclamada por todas las instituciones económicas mundiales y europeas que han analizado nuestra situación, por los mercados internacionales que contemplan la situación de nuestro mercado de trabajo con enorme desasosiego y, sobre todo, por los datos de nuestra realidad laboral, que esconden verdaderos dramas humanos. Las cifras expuestas ponen de manifiesto que las reformas laborales realizadas en los últimos años, aún bienintencionadas y orientadas en la buena dirección, han sido reformas fallidas.

En definitiva, no podemos eludir que el empleo siempre ha sido una cuestión fundamental de preocupación para la economía española, en especial durante los años de la última crisis. Prueba de ello es la utilización de la valoración de los niveles de desempleo como termómetro o indicador clave a la hora de considerar la marcha del conjunto de la economía nacional.

2.1.2. La crisis por sectores

Tomando como punto de partida la grave intensidad de la Gran Recesión y sus drásticas consecuencias sobre el mercado de trabajo para comprender el paradigma actual, es necesario advertir además la evidencia de que la recesión perjudicó de manera desigual a los distintos sectores de la economía. Tal y como podemos observar en el próximo gráfico, hubo algunas actividades que fueron más castigadas que otras. Lejos de cualquier tipo de casualidad, las que habían sido las principales protagonistas del boom económico de la década de los noventa y los primeros años del siglo XXI (fundamentalmente: construcción, manufacturas, comercio y hostelería), acusaban estrepitosamente los índices de desempleo más altos.

Figura 7 : Variación neta del empleo por actividades económicas, 2008-2014 y 2014-2016



Fuente: El mercado de trabajo en el inicio de la recuperación. (Abellán, C. y Felgueroso, F., 2016)

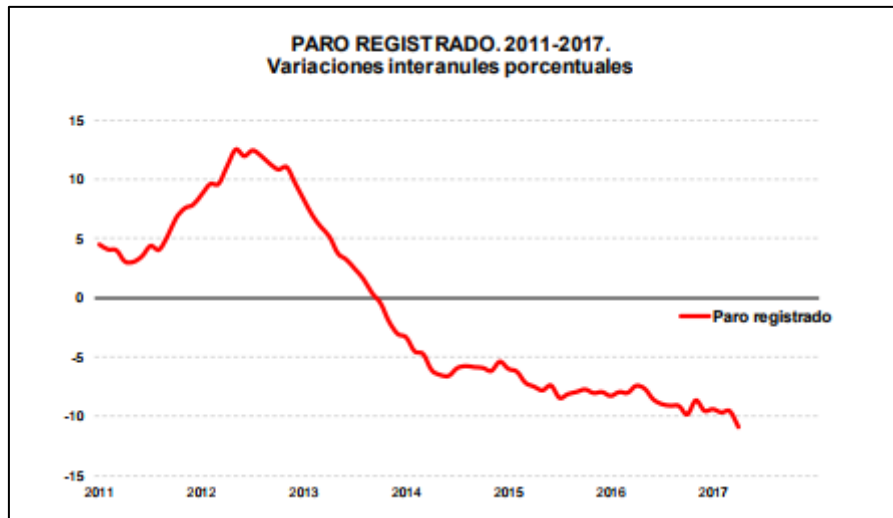
Además, la propia temática del segundo capítulo de esta tesis doctoral nos hará focalizar nuestra atención en otros sectores que también padecieron graves problemas de destrucción y precarización del empleo, como fueron el financiero, el de la información y la comunicación o el de actividades profesionales, científicas y técnicas, entre otros. En este sentido, es necesario destacar que algunos factores, como la propia naturaleza de estas actividades, la localización de su desempeño en oficios o laboratorios o la mera capacitación y preparación intelectual requerida para acceder a estos puestos de trabajo, se podían combinar como el “caldo de cultivo” perfecto para la gestación de una nueva manera de entender el trabajo.

Además, en el siguiente epígrafe, cuando estudiemos la revolución digital sin precedentes que se ha producido de manera paralela a los últimos años de la crisis y de manera global, comprenderemos mejor que haya ciertas profesiones y sectores que hayan encabezado este cambio de paradigma.

2.1.3. El punto de inflexión

Tal y como hemos podido advertir en los gráficos anteriores, entre los años 2013 y 2014 se comenzó a dar un cambio de tendencia en el rumbo económico. La recesión empezaba a ceder su espacio a un crecimiento que también se reflejaba en la creación de empleo. En el siguiente gráfico, podemos contemplar este cambio de tendencia, manifestado en los índices de paro registrados entre 2011 y 2017 (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017):

Figura 8 : Paro registrado entre 2011 y 2017



Fuente: Informe sobre Evolución del Empleo (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017).

Sin embargo, el daño causado por la profunda crisis al mercado de trabajo y los problemas estructurales que, como veíamos, habían sido característicos de nuestra economía incluso desde décadas anteriores, provocaban que el empleo siguiese siendo una cuestión crucial que requería una especial atención y dedicación. Así lo testificaba, por ejemplo, el informe *El legado de la crisis: El mercado de trabajo español y las secuelas de la gran recesión* de FEDEA, (Jansen, 2016, p.9):

El clima económico en España ha mejorado considerablemente en los últimos tiempos. La recuperación está cobrando impulso y el empleo ha ido en aumento desde hace más de un año. No obstante, en muchos aspectos, la situación en el mercado laboral sigue siendo crítica. La crisis ha dejado a más de cinco millones de personas sin trabajo y se prevé que la recuperación del empleo tardará al menos otros 5 años, haciendo de ésta la crisis más grave en décadas.

En este sentido, comprenderemos que la larga duración de la crisis y su tremendo impacto en el mundo del trabajo hayan traído consigo un cambio de mentalidad auspiciado en gran medida también (como veremos en el próximo epígrafe), por el desarrollo tecnológico sin precedentes que comenzó hace solo unos años. Deloitte recogía este hecho en su informe anual de Tendencias Globales del Capital Humano de 2014 (Deloitte, 2014, p.2):

Quienes observen el 2014 en el futuro podrán recordar este año como un punto de inflexión, en el cual ya había terminado la recesión global y las empresas debieron desarrollar planes para una nueva ola de crecimiento. Pero mientras este crecimiento se inicia, las organizaciones están dándose cuenta que la fuerza laboral con la que están tratando presenta una demografía distinta, diferentes exigencias y diversas expectativas. (...) Mientras la recuperación económica se va afianzando, las empresas se dan cuenta de que la fuerza laboral actual ha cambiado. Las habilidades son escasas, los trabajadores tienen altas expectativas y una nueva generación, los “millennials” (personas nacidas entre las décadas del 80 y del 90) están ahora a cargo.

En definitiva, sin pretender ahondar ni en las causas ni el desarrollo de la crisis, esta visión panorámica sobre la magnitud de la misma y sus efectos en el mundo del empleo nos será suficiente para comprender la existencia de un antes y un después. Dicho de otra forma, la que pasará a la Historia como la “Gran Recesión”, marcó un punto de inflexión en las organizaciones, con un carácter especial en España, determinado por la idiosincrasia de su economía y su mercado de trabajo. Punto de inflexión que no solo es evidente en los datos cuantitativos y en las estadísticas, sino que también se manifiesta en una novedosa manera de entender, organizar y desarrollar el trabajo.

2.2. Disrupción digital y la globalización

Deloitte comienza el informe anual de ‘Tendencias de Capital Humano’ de 2013 haciendo hincapié precisamente en una de las ideas clave que sostenemos en el presente capítulo de esta tesis doctoral (Deloitte, 2013):

Si ojeamos en el horizonte más allá de la constante incertidumbre, veremos que las principales empresas del mundo están ampliando sus miras y saliendo de la gran recesión en busca de nuevos horizontes para la próxima década haciendo hincapié en el talento, la globalización, el crecimiento y la innovación (p.3).

Justo en el año en el que, como veíamos anteriormente, comenzaba a registrarse un cambio de tendencia en el rumbo de la economía, este informe advertía acerca de una nueva mentalidad que se abría paso de la mano de las grandes organizaciones internacionales. Pese a que se comenzaba a vislumbrar la luz al final del túnel de la tremenda crisis financiera mundial, el factor económico ya no podía ser considerado como el exclusivo a la hora de pensar en el crecimiento y la expansión de las

organizaciones. La recesión había hecho mella en la manera de valorar y gestionar el trabajo por parte de las empresas y los propios profesionales que las conformaban, pero además se hacía patente una realidad ineludible: el mundo nunca antes había conocido una revolución digital como la que estaba irrumpiendo entonces.

2.2.1. Un Renacimiento Digital

Igual que otros momentos en los que se ha producido un giro de 360° en el devenir histórico mediante una transformación radical en la manera de concebir el mundo, la sociedad, la economía, el arte, la vida política, etc. actualmente podríamos decir que estamos viviendo un “Renacimiento Digital”, según la economista y experta en transformación digital Mosiri Cabezas (2016):

Veo esta profunda revolución como una oportunidad de vivir nuestro propio Renacimiento (...) Tenemos la gran fortuna de estar viviendo un cambio de Era. Probablemente nosotros vivamos dos vidas diferentes y si miramos al pasado recordaremos una vida que en futuro ya no reconoceremos. Nuestros hijos, los nativos digitales, es posible que no aprendan a conducir, pues sus coches se conduzcan solos; Quizás los modelos educativos en las universidades en los próximos 10 años no los reconozcamos. Ojalá!!; Probablemente, la medicina de un salto exponencial e incluso, como dicen en la Universidad de la Singularidad, nuestros hijos se enfrenten al envejecimiento como una enfermedad que se pueda curar en lugar de como nuestro destino inexorable. Esta maravillosa nueva era, nos exige nuevas capacidades, conocimientos, talentos y actitudes que me recuerdan a esos hombres del Renacimiento (...)

A finales del siglo XV la profunda y multifacética decadencia que había puesto en crisis todos los ámbitos propios del sistema feudal de la época (economía, política, sociedad, religión y arte) daba paso a una manera disruptiva de entender el mundo. Así el Renacimiento se abrió paso con una mentalidad totalmente nueva, capaz de superar la decadencia medieval con un nuevo esquema de valores hasta entonces desconocido. En esta transformación, sin precedentes por aquel entonces, las innovaciones científicas, técnicas y artísticas jugaron un papel fundamental como medio para la conformación de este nuevo paradigma.

La mirada retrospectiva en la Historia nos puede ayudar en multitud de ocasiones a entender circunstancias y fenómenos actuales. Por eso, al recordar los precedentes, las causas y la irrupción de aquel Renacimiento, que además también tuvo un alcance internacional, no podemos evitar pensar que el momento actual se le asemeja bastante.

Pese a su origen financiero, la magnitud de la Gran Recesión que hemos vivido en los últimos años ha afectado a otras muchas facetas de la sociedad y ha provocado la expansión de un sentimiento de decadencia general. Cabe señalar, que tal y como ocurrió también en el siglo XV, al tiempo que se ha desarrollado esta crisis de nuestro sistema tradicional de organización económica, social, política y también del trabajo, se ha producido una disrupción tecnológica que no conoce precedentes históricos.

Del mismo modo que los avances técnicos propios de algunos grandes inventos, como la imprenta o la máquina de vapor, consiguieron producir todo un cambio en la manera de organizar la economía y el mundo del trabajo propios hasta entonces, la irrupción y el tremendo desarrollo de las nuevas tecnologías están facilitando la construcción de un nuevo orden sobre los cimientos de la crisis de 2007-2008. En este sentido, podríamos decir que Internet ha sido y sigue siendo el gran protagonista del cambio de nuestra era. La red no solo ha sentado los cimientos del desarrollo de un sinfín de dispositivos, máquinas, aplicaciones y programas, sino que además está conllevando una transformación radical de los bienes, productos y servicios tradicionales también.

Internet ha roto los límites espaciotemporales que siempre habían condicionado al ser humano a la hora de conectarse con otras personas y partes del Globo. Además, ha conseguido otra revolución desde el plano del acceso y el almacenaje de información, tanto, que la dificultad actual reside en la capacidad de gestionarla y saber seleccionarla. Tal es su desarrollo, que la inteligencia que posibilita está siendo aplicada a todos los ámbitos de nuestra vida individual, familiar y colectiva gracias a fenómenos tecnológicos como, por ejemplo, Internet of Things, la Inteligencia Artificial, Machine Learning o Big Data.

2.2.2. El factor globalizador

Uno de los ámbitos que está experimentando una mayor transformación de la mano de este Renacimiento Digital es el profesional. Quizá podamos considerar que este hecho guarde cierta relación con la realidad de que el trabajo también ha sido uno de los más afectados y removidos por la Gran Recesión. La necesidad de “sobrevivir” está situación de crisis, experimentada tanto por las organizaciones como los profesionales que las conforman, puede haber facilitado también el aprovechamiento de las oportunidades que la disrupción tecnológica brinda de cara a la organización del trabajo tradicional y a la aparición de nuevos tipos de empresas y perfiles profesionales. Con la idea del “renovarse o morir”, y sin restar el dramatismo justo y propio de la destrucción de empleo que se dio, las nuevas tecnologías albergarían multitud de posibilidades laborales hasta entonces desconocidas.

Asimismo, no podemos obviar que este inmenso desarrollo tecnológico iba y va ligado, como causa y consecuencia a la vez, a un factor clave que debemos considerar también: la globalización. Al contar con un mundo cada vez más “digitalizado”, las organizaciones operan con unos criterios espaciotemporales muy distintos a los que las condicionaban hace apenas dos o tres décadas, de manera que las fronteras y las distancias parecen haberse difuminado sustancialmente, posibilitando un acercamiento e interdependencia culturales crecientes y el desarrollo de negocios mucho más globales.

En este sentido, no nos adentraremos en las ventajas e inconvenientes de esta globalización. Ello no quiere decir que las diversas opiniones fundamentadas de sus estudiosos y analistas no sean dignas de estudio y consideración, sino que nos interesa referirnos de modo sencillo y aséptico a este fenómeno que, indiscutiblemente, es una realidad imperante. Así, nos llama la atención la valoración que recoge el informe anual de ‘Tendencias de Capital Humano’ de 2014 sobre la globalización (Deloitte, 2014):

La globalización es un tema clave en nuestra investigación. En el 2013, los países en desarrollo contribuyeron con el 50 % del PBI mundial. Se espera que éste aumente a un 55 % para el 2018, lo que representa un crecimiento significativo en oportunidades de negocios centradas en estas economías más nuevas. Asimismo, estos países ahora

tienen un gran segmento con poder de compra: se espera que la clase media global aumente de 1.8 mil millones en el 2009 a 3.2 mil millones en el 2020, con la clase media de Asia triplicándose en tamaño a 1.7 mil millones en el 2020. La globalización tiene impacto en todas las tendencias, ya sea las de liderazgo, adquisición de talento, desarrollo de las capacidades, analítica o transformación de RR. HH. Las organizaciones que aprendan a apalancar los mercados globales de talento mientras redefinen sus estrategias de RR. HH., estarán preparadas para tener altos niveles de desempeño (p.2).

Si bien este estudio está datado en un año en el que se iniciaba la comentada recuperación económica, capta nuestro interés su predicción acerca de la tremenda y creciente interconexión del mundo. Esta misma condicionaría cada vez más a las organizaciones, presentándoles una serie de oportunidades nada desdeñables. Por esta razón, el informe advierte acerca de la necesidad de, no solo adaptarse a esta nueva realidad, sino que también de aprovechar todas las posibilidades que traería consigo para operar en un mundo cada vez más global y digitalizado.

Por supuesto, cabe destacar que el factor globalizador presenta desde entonces una enorme tendencia sobre la concepción del trabajo también. En relación al cambio de paradigma sobre la concepción del mundo del trabajo, debemos volver a advertir que esta influencia varía en intensidad en función del sector económico al que nos refiramos, siendo las profesiones del sector terciario, sobre todo, las más involucradas y transformadas. Por otra parte, no solo se modernizan o adaptan las grandes organizaciones o multinacionales a los avances tecnológicos, sino que además han surgido y siguen surgiendo nuevas formas, tipos de entidades y perfiles profesionales acordes con este nuevo orden.

2.2.3. La democratización de oportunidades

Solo tres años después, la misma edición de este informe destacaba y reconocía ya que “las organizaciones enfrentan un cambio radical en el contexto de la fuerza laboral, el lugar de trabajo y el mundo laboral” (Deloitte, 2017, p.2). Partiendo de la idea de que globalización y transformación digital parecen ser dos fenómenos interdependientes, tenemos que advertir además un hecho consecuentemente evidente: la democratización de oportunidades.

Dicho de otra manera y poniendo un ejemplo: una pequeña empresa emergente y de reciente creación (o startup) podría llegar a tener unas oportunidades similares de expansión en pocos años a las de una multinacional de varias décadas y con una plantilla de cientos de empleados. Y esto es así porque el acceso a estas nuevas tecnologías permite a las organizaciones operar en un mundo global en el que las distancias y el tiempo ya nos son un impedimento. A la vez, como consecuencia de todo ello, la velocidad del cambio se multiplica exponencialmente y pasa a ser considerada una capacidad de negocio crítica y clave en muchos casos.

Por otra parte, no podemos obviar otro fenómeno que podríamos considerar como la otra cara de la moneda del desarrollo tecnológico del mundo: la conocida como brecha digital. Este concepto hace referencia a la distinción marcada con motivo del acceso o no a Internet y las nuevas tecnologías, con todas las desigualdades sociales, económicas y laborales que ello conllevaría a nivel local y global.

Volviendo a la democratización de las oportunidades y a su relación con el ámbito laboral, en los últimos años hemos asistido a casos paradigmáticos de organizaciones y ciertos profesionales concretos que, sabiendo desarrollar una buena y revolucionaria idea han logrado un alcance y expansión globales gracias a las oportunidades tecnológicas. Tal es el caso de empresas tan conocidas como Google, Amazon, Youtube o Apple, y de individuos tan conocidos como Bill Gates, Steve Jobs o Mark Zuckerberg.

Ya no solo son necesarios el saber hacer y la experiencia (lo que no quiere decir que haya que despreciarlos). Pero la transformación digital y la globalización han posibilitado que un joven y talentoso profesional sea capaz de crear un nuevo negocio con tanto éxito como el que podría tener una gran multinacional. El abanico de valores y requisitos necesarios para contar con el éxito laboral se ha ampliado como consecuencia de estos desarrollos y del nuevo orden global.

Para finalizar con este epígrafe, tomaremos como idea base para el desarrollo de esta tesis doctoral la cita que recoge la consultora Deloitte (2013) en 'Tendencias de Capital Humano' en referencia a la organización del trabajo en este nuevo ámbito global y digital:

Con la década de 2020 a la vuelta de la esquina, las empresas y los responsables del área de RR.HH. están trasladando su centro de gravedad hacia el futuro, sabiendo que el crecimiento vendrá de nuevos lugares y nuevas fuentes. Las estrategias de gestión del talento y de RR.HH. deben adaptarse para que puedan aplicarse en todos los tipos de mercados globales —en crecimiento, desarrollados y emergentes— a la vez que impulsan la innovación, que es fundamental para lograr un crecimiento sostenible. Las oportunidades se multiplican, pero también lo hacen los riesgos (p.83).

2.3. Una nueva demografía

Finalmente, nos referiremos al factor demográfico considerándolo causa y consecuencia a la vez. Causa, porque al igual que la Gran Recesión, la disrupción digital y la globalización, es uno de los motivadores e impulsores del cambio de paradigma laboral del que venimos hablando. Consecuencia, porque sus orígenes están fuertemente condicionados por estos factores previos que acabamos de mencionar. En la edición de 2014 del informe ‘Tendencias de Capital Humano’ de Deloitte (2014), la consultora presentaba por primera vez esta realidad que comentamos:

La fuerza laboral del siglo XXI es global, se encuentra altamente conectada, es sumamente entendida en cuestiones tecnológicas y muy exigente. Sus empleados son jóvenes, ambiciosos, llenos de pasión y propósito. Los “millennials” son una gran fuerza- pero también lo son trabajadores de mayor edad que se mantienen como colaboradores comprometidos y valiosos. Las nuevas habilidades críticas son escasas – y su distribución poco uniforme alrededor del mundo hace que las compañías se vean forzadas a desarrollar nuevas e innovadoras formas para captar y desarrollar los talentos apropiados y compartir experiencias (p.2.).

Esta explicación recoge varias ideas que es necesario que destaquemos, pero no sin antes añadir además el efecto que la tremenda crisis económica ha provocado sobre la conformación de los valores que motivan a esta nueva fuerza laboral. Si bien aquí Deloitte menciona de modo especial a la conocida como generación “milenial”² situándola a la cabeza de este cambio, no podemos obviar que las causas que lo han motivado también han afectado a otras generaciones que ya estaban incorporadas al

² La Generación Y o Generación Milenial alcanzó la vida adulta con el cambio de milenio en el año 2000, nacidos entre 1981 y 1995). La palabra *milenial* es un anglicismo, por lo que también será correcto escribirlo en su versión original: *millennial*. Sin embargo, en esta tesis optaremos por utilizar la adaptación castellana de la misma, que se está normalizando por su habitual uso.

mercado laboral. La recesión, las nuevas tecnologías y la globalización han introducido un nuevo modo de hacer las cosas en las organizaciones, requiriendo nuevas formas de trabajar por parte de sus profesionales, con independencia de sus edades. De todos modos, pese a que reconocemos esta realidad evidente, comprendemos el punto de vista del informe y lo compartiremos en el desarrollo del siguiente epígrafe.

2.3.1. La visión milenial

Sin menospreciar los efectos que han tenido los factores impulsores del cambio en otras generaciones y organizaciones de corte más tradicionales, ni el modo en el que unas y otras se han adaptado (y lo siguen haciendo) al nuevo paradigma, sí nos interesará especialmente la visión que protagonizan estos profesionales milenials. En cierto modo, ellos son los embajadores de este cambio de paradigma que comentamos, por lo que coincidimos con el periodista de *El País*, Javier Ayuso (2017), cuando se refiere a los milenials como la “generación que vive entre dos mundos, atrapada entre lo viejo y lo nuevo”.

Los milenials representan un nuevo modo de ver el mundo y desenvolverse en él. Una buena manera de conocerlos es a través de los rasgos comunes que presentan. Con este objetivo, a continuación, presentamos brevemente algunas de las características y atributos que les son propias como ciudadanos, consumidores y profesionales:

- **Digitales.** Los milenials han crecido y se han formado académica y profesionalmente de manera paralela al impresionante despegue de las nuevas tecnologías. Las redes sociales, internet, las apps, el móvil y las tablets son las herramientas indispensables que utilizan en su vida laboral, personal y social cotidiana.
- **Críticos y exigentes.** Como decíamos previamente, han vivido sus primeros años de trabajo y los períodos formativos previos con el telón de fondo de la crisis económica, con sus consecuentes derivaciones sociales y políticas. Las dificultades para acceder al mercado laboral, la desmesurada fuga de cerebros, la precarización de las condiciones de los contratos de trabajo de los más

jóvenes y el abuso de las becas y los contratos en prácticas por parte de las organizaciones, entre otros factores, han generado en esta generación una mentalidad crítica y una sensibilidad exigente con respecto a cuestiones como la corrupción, el desempleo o la falta de transparencia. Este espíritu crítico y exigente lo representan también como consumidores, ya que suelen estar muy bien informados gracias a la red.

- **Carácter reformista.** En relación con el rasgo anterior, los milenials suelen mostrar una postura reformista con respecto a las instituciones, las empresas, los partidos políticos, algunas leyes, los sistemas educativos... mostrándose especialmente críticos con aquellos que han estado involucrados negativamente en algún desafortunado episodio de corrupción u otro tipo de escándalo. Además, muestran este carácter reformista en el sentido técnico también, con la incorporación de las nuevas tecnologías a los sistemas tradicionales e, incluso, en el desarrollo de nuevos tipos de organizaciones.
- **Nueva escala de valores.** Como consecuencia de las dos características previas, algunos de los valores o principios con los que se siente identificados los milenials son la transparencia, la volatilidad, la tolerancia, la solidaridad, la capacidad colaborativa, la sociabilidad, autosuficiencia y autonomía...
- **Personalización de productos y servicios.** Para dirigirse a los ciudadanos, consumidores y profesionales milenial, las organizaciones deben partir de la base de que el éxito de sus estrategias dependerá en gran parte de la adecuación de las mismas a los gustos y expectativas de estos como individuos.
- **Nivel educativo alto.** Según la financiera BBVA, "si lo comparamos con otras generaciones, tienen un nivel de estudios de grado superior" (BBVA, 2014). Además, el acceso a las nuevas tecnologías y el carácter globalizador han favorecido esta realidad, provocando que estos milenials estén también "hiperinformados".

Esta generación representa toda una nueva cultura, que estudiaremos en el próximo capítulo 3, que también incumbe muy sustancialmente al ámbito profesional. Dicho de otro modo, muchos milenials siguen desarrollando nuevas formas de trabajo mediante las cuales se tratan de abrir paso en un mercado laboral profundamente mellado por los estragos de la crisis financiera y por unos problemas estructurales, como ya hemos visto.

La falta de oportunidades y las enormes dificultades para acceder al mundo del trabajo son dos factores que han marcado de manera clave no solo sus primeros años de desempeño profesional, sino que incluso, muchos de ellos han vivido formación académica previa con el telón de fondo de las amenazas que traía consigo esta continua y profunda crisis. Sea como fuere, esta realidad recesiva ha condicionado indiscutiblemente la mentalidad y la visión profesional de esta generación. Pero al mismo tiempo, la tremenda transformación digital del mundo que ha eclosionado de forma paralela en estos años les ha brindado una serie de oportunidades de desarrollo personal y profesional, con un alcance global también, hasta entonces desconocidos.

Es importante, sin embargo, que hagamos hincapié en que no pretendemos idealizar de ningún modo el fenómeno milenial. Nos interesa el estudio de las características de esta generación por las novedades que incorporan al ámbito laboral, ya que, como comentábamos previamente, necesitamos conocer el mundo del trabajo y las tendencias que imperan en las organizaciones para concebir e implantar estrategias y acciones comunicativas adecuadas. Por este motivo, no nos detendremos en adulaciones o críticas a esta generación, con independencia de que algunas nos puedan resultar interesantes.

Como veremos en el siguiente epígrafe, la realidad es que en las organizaciones suelen convivir (como además es necesario y enriquecedor) diferentes generaciones, con sus características y rasgos propios. En este sentido, consideraremos que la posición más adecuada no es aquella que se escuda en la pertenencia (o no) a una generación, sino que es aquella que es capaz de actuar con cierta versatilidad y flexibilidad mediante la adopción propia de las actitudes y aptitudes que sean más provechosas para el desempeño profesional.

2.3.2. El reto de la intergeneracionalidad en las organizaciones

Indiscutiblemente, una de las principales características propias de este momento actual es la rapidez del cambio, favorecida sobre todo por la propia velocidad con la que sigue avanzando la tecnología y por la consecuente interconexión global. Por supuesto, este hecho tiene efectos directos en el orden social, económico, político y, como nos interesa estudiar, en el ámbito laboral.

Teniendo en cuenta esta velocidad del cambio y el avance continuo del mundo digital, comprendemos que la intergeneracionalidad constituye un gran reto para muchas organizaciones. Este fenómeno puede ser valorado también como una causa precisamente de esa rapidez, que marca con mayor claridad las características que fijan los límites entre las diferentes generaciones que comparten la época actual.

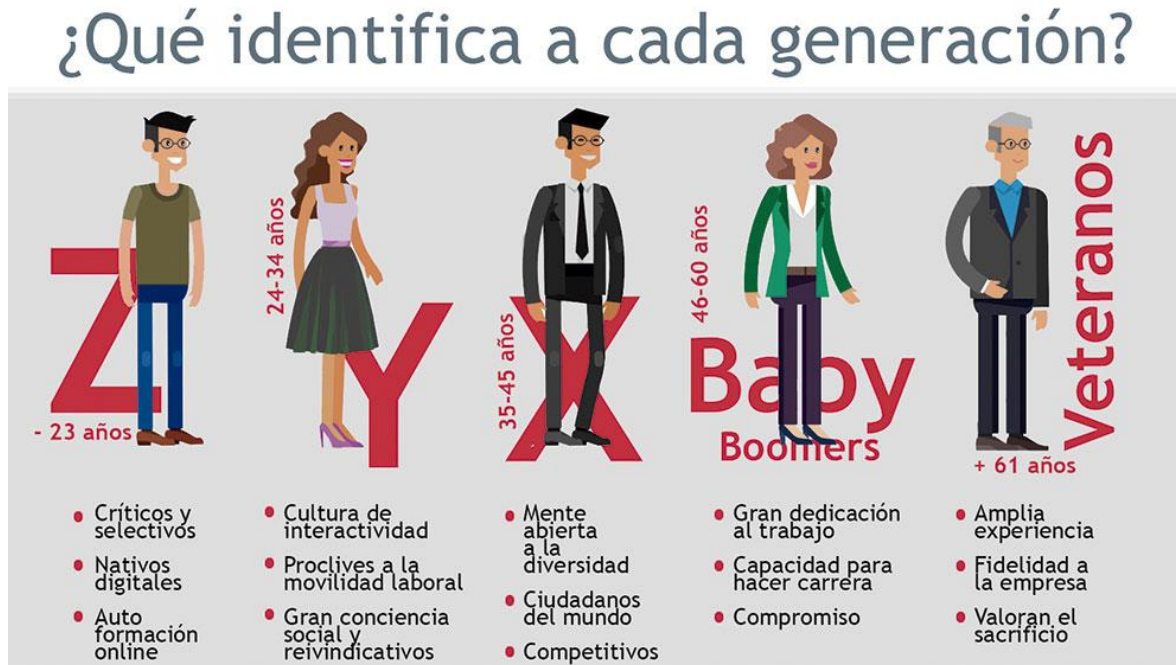
La intergeneracionalidad requiere una capacidad de gestión y coordinación simultánea de expectativas, concepciones y formas de desempeño distintas. Así lo reconoce la consultora de Atrevia, Eva Fernández (2016):

Cuando las organizaciones hablamos de diversidad, hasta ahora pensábamos en la confluencia de personas de diferentes culturas, géneros e incluso con alguna discapacidad; pero nunca nos hemos percatado de la convivencia e interacción que existe entre las diferentes generaciones. Por primera vez en la historia de España hasta 5 generaciones coinciden en el mismo tiempo y espacio en el trabajo: Veteranos, *Baby Boomers*, Generación X, Generación Y, Generación Z. Todas ellas en un mismo entorno laboral, sin que las organizaciones perciban el impacto que esta diversidad generacional tiene en ellas. Cada una de estas generaciones comparte aprendizajes, experiencias, valores y estilos de vida diferentes que marcan su esencia vital y, por tanto, la forma de entender el mundo y enfrentarse al trabajo sea distinta (p.23).

Asimismo, la revista *El mundo de Mapfre* se refiere en un artículo a este reto que asumen las organizaciones y que, a la vez, supone una gran oportunidad (Pérez Fuentes, M.J., y Casqueiro, 2016):

La sociedad ha cambiado, su composición demográfica es distinta a cómo era hace tan solo unos años, y eso ha obligado a cambiar la forma en que las organizaciones deben gestionar la diversidad generacional, que se ha vuelto más compleja, pero que también representa mayores oportunidades de crecimiento y generación de talento.

Figura 9 : ¿Qué identifica a cada generación?



Fuente: *El mundo de Mapfre*

Cabe desatacar además que las organizaciones deben asumir este reto con fidelidad a la naturaleza de su actividad y de su propia razón de ser, por lo que esta situación requiere una especial atención. Conseguir la instauración de espacios colaborativos en el seno de estas organizaciones, en los que sea posible combinar las fortalezas propias de cada generación y fomentar el aprendizaje mutuo de las mismas, parece ser una de las opciones más respaldadas por los profesionales y departamentos de recursos humanos de las organizaciones.

3. La nueva cultura laboral y la organización que viene

Tras haber analizado las principales causas que han motivado el paradigma laboral actual, en este tercer capítulo nos adentraremos en el estudio de las nuevas formas de trabajo y las tendencias que nos conducen hacia la organización del futuro. Así, advertimos inicialmente que el objeto de estudio de este capítulo serán las consecuencias que han acarreado, principalmente, factores como la Gran Recesión, la globalización, las nuevas tecnologías y el surgimiento de una nueva demografía.

Tal y como advertíamos en el anterior apartado: “la estrategia de comunicación interna que diseñe y desarrolle una organización deberá tomar como base y fundamento, de manera consecuente, la cultura laboral del momento”. Por tanto, seguiremos teniendo muy presente esta idea en el desarrollo de este tercer capítulo que planteamos como continuación del anterior y antes de adentrarnos en el estudio de los aspectos propiamente comunicativos de las organizaciones.

3.1. El escenario del cambio

Como veíamos en el capítulo 2, nos hallamos inmersos en un momento histórico de profundo cambio. El mundo, tal y como lo conocíamos, está atravesando un momento de transformación que no solo afecta al ámbito de la economía, sino que también al orden social, político, cultural, demográfico... por esta razón, como señalábamos previamente, nos encontramos ante una etapa histórica que podríamos calificar como Renacimiento Digital. Y añadimos “digital” porque, como veremos un poco más adelante, el desarrollo tecnológico (sin precedentes) actual está siendo el catalizador principal y fundamental de estos cambios que, a su vez, se están produciendo a un ritmo cada vez más acelerado.

En este contexto, el mundo del trabajo no es ajeno a esta transformación holística y global, sino que más bien todo lo contrario: está siendo uno de los principales protagonistas y afectados por estos cambios. Así lo reflejaba con gran acierto el informe ‘Tendencias Globales de Capital Humano’ (Deloitte, 2017) cuando afirmaba

que “las organizaciones se enfrentan a un cambio radical en el contexto de la fuerza laboral, el lugar de trabajo y el mundo laboral” (p.2).

En otras palabras, haciendo uso del silogismo³ que estudiábamos en el primer capítulo, podríamos decir que las organizaciones afrontan una transformación completa en la forma de organizar el trabajo, lo que, como causa y consecuencia a la vez, está generando (y lo seguirá haciendo) nuevas formas y tipos de organización.

Estos cambios vienen dados por las personas (fuerza laboral), al tiempo que ellas son las principales afectadas. Así, muchos perfiles profesionales se ven en la necesidad de actualizarse y adaptarse a los requerimientos técnicos y cognitivos de este tiempo, mientras que otros se ven abocados a desaparecer o, por el contrario, surgen nuevos. Existe una nueva mentalidad y una nueva demografía, que como veíamos, debe convivir en el espacio laboral junto con otras previas.

Del mismo modo, la difusión de las barreras espaciotemporales (producto de los factores globalizador y tecnológico), y la aparición de nuevas formas y perfiles profesionales (muchos de ellos podríamos considerar que han surgido como forma de adaptación y supervivencia a los estragos producidos por la crisis), han originado nuevas formas de concebir el lugar de trabajo. Aparecen de esta forma novedosos modos de habilitar el espacio de desempeño profesional y alternativas como el teletrabajo. E incluso, como consecuencia de ello, surgen organizaciones que no precisan de una sede física con espacio suficiente para albergar a todos sus empleados y/o colaboradores. Es decir, podríamos decir que, como consecuencia de varios factores (sobre todo del tecnológico), el sitio de trabajo no se considera ya solo como un lugar físico concreto y localizado, sino que adquiere una dimensión virtual y deslocalizada que no entiende de distancias temporales y espaciales.

³ La empresa es una organización, cuya organización se rige de acuerdo con los principios propios de la organización (Bueno, 1996)

3.1.1. El mayor impulsor del cambio: la tecnología

Como decíamos, consideramos que la transformación digital protagonista de nuestro tiempo está siendo el principal catalizador de este cambio de paradigma al que nos referimos. Tanto es así, que estudiamos este proceso como una auténtica revolución tecnológica que nos está introduciendo en un nuevo mundo. Dicho de otro modo: las fuerzas del cambio de época que vivimos actualmente están impulsadas, casi en su totalidad, por la revolución digital. En esta línea, cabría destacar que esta transformación tecnológica, que no conoce precedentes históricos, presenta dos características propias: la velocidad y la transversalidad.

Así lo explica la periodista Marta García Aller (2017) en su libro *El fin del mundo tal y como lo conocemos. Las grandes innovaciones que van a cambiar tu vida*:

Claro que no es la primera vez que la tecnología transforma la sociedad. Lleva pasando, básicamente, toda la vida. La diferencia es que el cambio no había sido nunca tan vertiginoso. Y no solo está pasando más rápido que nunca, sino en todos los sectores a la vez (p.35).

También el ya citado informe 'Tendencias Globales de Capital Humano' (Deloitte, 2017) se refiere a esta realidad:

Está muy claro que la tecnología está avanzando a un ritmo sin precedentes. Las tecnologías como Inteligencia Artificial (IA), plataformas móviles, sensores y sistemas de colaboración social han revolucionado la manera en la que vivimos, trabajamos y nos comunicamos – y el ritmo solo se está acelerando (p.2).

Debido precisamente al carácter transversal de este cambio radical de paradigma, este momento histórico está comenzando a ser reconocido por muchos como la Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0, un proceso que está transformando el trabajo, la economía, los negocios y a la sociedad en general. La periodista Ana Caballero define así este fenómeno (El Mundo, 2018):

Hoy asistimos a la cuarta revolución industrial, caracterizada por el imparable fenómeno de la digitalización aplicado a la industria en todos los sectores. La industria

4.0 o la llamada cuarta revolución industrial es el nombre que la comunidad de expertos ha venido a dar al fenómeno de la digitalización en las principales cadenas de producción, fabricación y suministro a través de la Realidad Virtual, la Inteligencia Artificial o el Internet de las cosas. De esta forma, mediante la comunicación de las máquinas entre ellas y de éstas con los seres humanos se está logrando una mayor optimización de los procesos con un menor coste, una mayor calidad y mayores vías de comunicación entre el fabricante y el consumidor final a través de una mayor personalización.

Por tanto, al igual que ocurrió (en mayor o menor medida) en las demás revoluciones industriales⁴ que se han dado a lo largo de la Historia, la actual está afectando a todos los sectores productivos. Así, el proceso imparable de la digitalización conlleva una serie de implicaciones directas en el ámbito laboral y en la vida de las organizaciones y los profesionales que forman parte de ellas.

Resulta obvio que la Cuarta Revolución Industrial requiere una adaptación por parte de las organizaciones y las personas que desempeñan su trabajo en ellas. La realidad nos muestra que este proceso de adaptación es tan necesario (o incluso obligatorio) como, en muchas ocasiones, difícil de seguir y gestionar. De este modo, advertiríamos que, al igual que podría ocurrir en el conjunto de la sociedad, las organizaciones correrían el riesgo de experimentar dos tipos de brechas en función de la relación que puede darse entre la velocidad de los avances tecnológicos y la cualificación de su fuerza laboral.

A continuación, explicamos estos dos tipos de brechas que podrían ser comunes en las organizaciones y que recoge también la consultora Deloitte en el ya citado informe 'Tendencias Globales de Capital Humano' de 2017. Antes de ello, es necesario advertir que estos casos se refieren a escenarios modélicos y extremos que no tienen por qué replicarse exactamente en la vida real, ya que la escala de grises que hay entre una y otra situación puede albergar tantas circunstancias distintas como números de organizaciones existan. Con respecto a la primera casuística, Deloitte (2017) explica que:

⁴ La primera entre 1760 y 1830, con la aparición de la máquina de vapor; la segunda en torno a 1850 con la electricidad; la tercera a mediados del pasado siglo XX con la irrupción de las tecnologías de la información y la electrónica.

Las personas se adaptan a innovaciones relativamente rápido y hábilmente. Por ejemplo, la investigación conducida por Deloitte encontró que los estadounidenses revisan sus celulares hasta 8 billones de veces al día, forzando a las industrias de consumo, comunicación, transporte, e incluso restaurantes, a construir productos y servicios digitales para atraer la atención y el tiempo de la persona. Sin embargo, (...) mientras que los individuos se adaptan a la tecnología relativamente rápido, los negocios y organizaciones se mueven a un paso más lento (p.4).

Nos encontramos así ante un escenario en el que el profesional va un paso (o varios) por delante con respecto a la organización en la que trabaja en lo que a la adaptación al proceso de transformación digital se refiere. Pudiera parecer que esta cuestión no tiene por qué afectar tanto a la marcha interna de las organizaciones. Sin embargo, hemos de recordar que estas están formadas por personas que generalmente experimentan los efectos de la digitalización también en otros ámbitos de su vida distintos al profesional, trasladándolos inevitablemente a este. En este sentido, habría que recordar que una de las consecuencias claras de este proceso (sobre todo a causa de la irrupción de las redes sociales) es la difuminación de los límites entre la vida privada, o como ciudadano-consumidor, y la profesional.

Por otra parte, el mismo informe advierte acerca de otro tipo posible de brecha con respecto a la “sofisticación tecnológica y la cantidad de trabajo que realmente se realiza” (Deloitte, 2017, p.3):

¿Qué es lo que ocasiona esta brecha? Consideramos que el problema se relaciona a las estrategias de capital humano, la forma en que los negocios organizan, gestionan, desarrollan y alinean a los profesionales en el trabajo. (...) En el libro “Thank you for being late” publicado en 2016, Thomas Friedman retoma una gráfica creada por Eric “Astro” Teller, CEO de la división X de *Alphabet’s Google*, en donde sugiere que existe un incremento acelerado de la tecnología nunca antes visto mientras que la adaptabilidad de la persona incrementa lentamente y de manera lineal.

Por el contrario, en esta ocasión observamos una brecha causada por una situación completamente opuesta a la anterior. El ritmo del proceso de digitalización sería tal que, no solo los individuos, sino que también las propias organizaciones podrían sufrir dificultades de adaptación, por la sencilla razón de que están formadas por personas. Esta inadaptabilidad de la persona terminaría repercutiendo directamente

en la organización. Así, acarrearía serios problemas de productividad y competitividad en el contexto de un mercado en el que la velocidad del cambio viene marcada por la continua aparición de innovaciones y avances que requieren una formación continua por parte de los individuos para garantizar, en cierta medida, su asimilación.

Finalmente, hay que aclarar que, pese a que el motivo que puede originar cada uno de estos tipos de brechas es distinto, en el seno de una misma organización pueden confluir ambos. Sobre todo, esto ocurrirá con mayor facilidad en organizaciones de mediano o gran tamaño, más aún, si recordamos que en ellas pueden convivir distintas generaciones. Este hecho, que puede ser más común de lo que parece, nos sitúa ante la necesidad evidente de pensar, planificar y ejecutar soluciones que consideren la gestión de las personas como uno de los ejes corporativos básicos y fundamentales. En este sentido, el objeto de estudio de esta tesis doctoral cobra una notable relevancia, puesto que la comunicación interna se ha de consolidar como una de las áreas con mayor alcance, posibilidades y poder de actuación para evitar o mitigar estos tipos de brechas entre los profesionales que forman parte de una organización.

3.2. La nueva cultura laboral

Todo cambio de paradigma desencadena una transformación cultural. Por esta sencilla razón, comprendemos que el actual paradigma laboral que estamos estudiando conlleva la aparición de nuevo sistema cultural. Este cuenta con una serie de rasgos generales y observables en el mercado laboral, pero también con una serie de rasgos propios y concretos en función del sector productivo al que nos refiramos. Del mismo modo, hay que tener en cuenta también la obviedad de que cada empresa o institución desarrolla su propia cultura organizacional.

Antes de analizar las principales características de esta cultura del trabajo actual, conviene que recordemos la definición de “cultura” que nos propone la Real Academia de la Lengua Española en su diccionario, ya que así comprenderemos con mayor claridad el alcance de esta transformación. De este modo, por cultura

comprendemos “el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (Real Academia Española, 2017).

Partiendo de esta definición, entendemos que nuestra época se caracterizará por tener una cultura laboral propia que, a su vez, supone una serie de modos de vida y costumbres, una mentalidad y unas motivaciones particulares, y unos conocimientos concretos y característicos. Sin pretender ahondar exhaustivamente en más detalles, tenemos que señalar que en esta definición general caben tantos matices y puntos de vista concretos como sectores productivos y organizaciones existen. Además, somos conscientes de que cada individuo que participa en esta cultura puede estar condicionado por su propia situación y originalidad personal. Por tanto, en todo momento nos referiremos al estudio de esta cultura del trabajo desde la generalidad y con la intención de la máxima objetividad posible.

Antes de seguir profundizando en las tendencias propias de esta cultura, debemos aclarar dos obviedades sobre la misma. La primera se refiere al hecho de que, como ya veíamos, un rasgo propio del nuevo paradigma es la intergeneracionalidad que se da en el seno de las organizaciones, por lo que en ellas pueden coexistir y convivir tantos sistemas culturales como generaciones. En próximos capítulos de esta tesis doctoral veremos como una de las funciones de la comunicación interna precisamente consiste en facilitar la concepción, el desarrollo y el mantenimiento de una única cultura organizacional que integre a todas estas generaciones respetando la originalidad de cada una.

Por otra parte, el hecho de que nos encontremos en una época de cambio de paradigma nos sitúa ante una cultura que combina rasgos y formas de hacer del pasado (abocados a la extinción) y nuevos modos de comprender y desarrollar la actividad profesional. Este carácter híbrido de la cultura laboral actual nos hace reflexionar también acerca de su transitoriedad. Dicho de otro modo, podemos referirnos a esta como una “cultura bisagra”, en tanto que está condicionada por la rápida velocidad del cambio.

3.2.1. Tendencias

A continuación, nos acercaremos a esta cultura de un modo ilustrativo a través las principales tendencias que la caracterizan. Para ello, tomaremos como base un artículo de la profesora Kateryna Bondar (2017) en el que presenta las tendencias que comienzan a hacerse evidentes en este nuevo entorno laboral actual. Como veremos, muchas de estas reafirman varias de las ideas que estamos recogiendo en el presente capítulo. De hecho, la propia profesora coincide con nuestra postura al considerar también el factor innovador o tecnológico como el principal impulsor del cambio:

El mundo desarrollado considera la innovación técnica como el principal impulsor del crecimiento económico y cultural y también de la prosperidad. La innovación es el elemento vital de la organización moderna y es esencial para que exista competencia. El crecimiento de los servicios en red en general y de las redes sociales en particular ha hecho posible la aparición de nuevos procesos de innovación donde los miembros de la nueva generación de trabajadores del conocimiento (*millennials*) crean con frecuencia nuevos negocios exitosos alrededor de estos procesos.

A continuación, recogemos las tendencias que propone la profesora Bondar (2017), con ánimo de explicarlas brevemente:

- Existe una **percepción del cambio**. Los líderes de las organizaciones, así como sus miembros en general, comienzan a ser conscientes de que se está produciendo un cambio de paradigma laboral que requiere un replanteamiento y adaptación de varios factores organizativos a la nueva realidad.
- **La tecnología, la demografía y la economía** son los principales impulsores del cambio. Este planteamiento resume gran parte de lo argumentado en el capítulo 2, en el que explicábamos que la organización se circunscribe en una sociedad y una etapa histórica determinadas, por lo que es reflejo de todos los cambios que en esos niveles se produzcan, al tiempo que es parte activa de los mismos.

- Los **nativos digitales** traen una cultura diferente. Los individuos que crecieron conectados a internet y a los dispositivos móviles (los conocidos como nativos digitales) ya se han incorporado al mundo laboral y profesional, por lo que representan una nueva manera distinta de concebir y desarrollar los procesos organizativos y productivos sustancialmente a la de las generaciones que les preceden.
- Aparecen **nuevas formas de trabajo, ¿innovación real?** Bondar señala que, aún conscientes del cambio y de las nuevas formas de trabajo, las organizaciones pueden responder de maneras diferentes a esta evidencia: adoptando las nuevas formas activamente e induciendo la transformación, ignorándolas o permaneciendo indecisas e, incluso, bloqueando totalmente las posibilidades de cambio.
- El **liderazgo corporativo** marca el paso. Es decir, los líderes de las organizaciones han de ser capaces de establecer la dirección a seguir, respondiendo a la necesidad de integrar y adoptar las nuevas formas de trabajo que se están dando con el cambio de paradigma. En este sentido, la propia profesora Bondar aclara que esta tarea ya no es exclusiva de los puestos de dirección o de gestión de personas en las organizaciones, sino que se trata de un proceso de transformación que se está abriendo a todos los miembros, incluyendo cada vez más a los más jóvenes. Por esta razón la cooperación y el trabajo en equipos serían cada vez más necesarios para poder desarrollar este liderazgo corporativo.
- Las **nuevas formas de trabajo** se consideran un **campo de acción estratégico**. Es decir, estas nuevas formas (como estamos viendo) tienen aún la forma de tendencias, por lo que se encuentran aún en una fase emergente que requiere un esfuerzo de rediseño, configuración y posterior consolidación organizativos. La profesora sugiere incluso que:

El liderazgo y las organizaciones no se limitan a adaptarse a las estructuras dominantes de la industria, sino que pueden configurar las estructuras futuras a través de su propia acción. A corto plazo, las organizaciones pueden

convertirse en lugares atractivos para trabajar a través de la participación activa en nuevas formas de trabajo (Bondar, 2017).

- La **colaboración** gana importancia para acceder a los vastos recursos del online. Actualmente existe una cantidad enorme de recursos e información online, por lo que el acceso y el uso inteligente de todos ellos son cruciales. Las relaciones de colaboración e intercambio de conocimiento entre los profesionales para facilitar este acceso ganan valor en el seno de las organizaciones.
- **Las redes son propiedad de individuos**, no de organizaciones. Esto provoca que los límites entre la vida profesional y personal se vuelvan difusos y, con ellos, peligre en varias ocasiones el equilibrio entre ambos ámbitos. Este hecho también puede conllevar una pérdida de poder para la organización en favor de los propietarios de estas redes.
- Los **canales de comunicación** cambian y se vuelven **más instantáneos**. La creciente variedad de canales de comunicación facilita las relaciones profesionales que se pueden dar entre los diferentes niveles que configuran la estructura organizacional. Dicho de manera más directa: se difuminan los límites que antes existían entre jefes, subordinados, clientes, proveedores, etc. Este hecho requiere un diseño y una implementación cuidadosos de los canales de comunicación organizacionales.
- Los **nuevos estilos profesionales estructuran las nuevas formas de trabajo**. Aparecen nuevos perfiles profesionales con forma de autónomos o freelance colaboradores, “trabajadores nómadas”, colaboradores por proyectos, etc. que requieren, a su vez, cambios en la función organizativa y en el diseño de las estructuras organizacionales, así como nuevos modos de gestionar y medir el desempeño profesional.

3.2.2. La horizontalidad y experiencia del empleado

A través de estas tendencias podemos observar cómo las organizaciones avanzan hacia un paradigma en el que la horizontalidad ganará terreno en detrimento de las estructuras jerárquicas y verticales. Esta horizontalidad es, sin duda, una de las principales características del nuevo paradigma laboral, por lo que también podemos considerarla una de las consecuencias directas del triángulo economía – demografía – tecnología al que ya nos hemos referido anteriormente.

Esta horizontalidad es un efecto del cambio sustancial de mentalidad en la función organizativa. Este hecho, consecuentemente, tiene una repercusión directa en la dimensión comunicativa de las organizaciones, especialmente en el ámbito interno de la misma. En los próximos capítulos de esta tesis doctoral tendremos oportunidad de demostrarlo desde el prisma de la comunicación, en general, y la comunicación interna, en particular.

Por tanto, podemos decir que el principio de horizontalidad está ganando un peso cada vez mayor en el diseño de las estructuras y funciones de las organizaciones, así como en la gestión del trabajo de las personas que desempeñan su labor profesional en ellas. En este contexto, nos encontramos además con un concepto que está cobrando una creciente importancia en el seno de la mayoría de las entidades y que será uno de los grandes retos para las mismas. Nos referiremos a la experiencia del empleado.

La irrupción de las nuevas tecnologías en la vida personal y profesional, el desgaste y los estragos que la recesión económica ha producido en el mercado laboral, la demanda creciente de transparencia por parte de la ciudadanía y la irrupción de la mentalidad milenial sobre las formas de trabajo, son algunas de las principales causas originadoras de esta conocida como experiencia del empleado.

Así, al igual que los equipos de marketing, producto y/o publicidad de las compañías han tenido que ir más allá de la mera venta de sus productos o prestación de sus servicios para ofrecer toda una experiencia a los clientes y usuarios que opten por su marca, los departamentos de recursos humanos y gestión (e incluso los de

comunicación interna) de personas han de ser capaces de desarrollar programas y estrategias enfocados a construir y mejorar la experiencia de sus profesionales (o colaboradores) presentes y futuros.

Así lo referencia también el informe 'Tendencias Globales de Capital Humano' (Deloitte, 2017, p.7):

A día de hoy, las organizaciones están mirando la travesía del colaborador, estudiando las necesidades de su fuerza laboral, y usando indicadores para entender su experiencia dentro de la organización. El rediseño del lugar de trabajo, programas de bienestar y los sistemas de productividad laboral se están convirtiendo en parte de los temas mandatorios para Recursos Humanos (...) Las campañas de difusión para educar y atraer a los candidatos pueden ser tan importantes como la publicidad enfocada al cliente.

Cada vez será más frecuente que los profesionales esperen de las organizaciones que les ofrezcan una experiencia laboral satisfactoria, productiva, que les involucre y con la que puedan disfrutar y realizarse. Es necesario, además, volver a recordar en este punto que en la actualidad las fronteras entre la vida personal y profesional de las personas tienden a difuminarse, por lo que comprobamos la relevancia que adquiere esta experiencia del empleado.

Por otra parte, advertimos que este concepto cuenta con una dimensión interna y otra externa. Es decir, si una organización es capaz de concebir y desarrollar una experiencia del empleado satisfactoria y bien enfocada, tendrá mayor facilidad para mejorar sus índices de productividad, atraer y retener el talento, y contar con el compromiso de sus profesionales y/o empleados, al tiempo que podrá conseguir que estos mismos sean sus mejores embajadores de cara al exterior.






Es decir, si una organización es capaz de concebir y desarrollar una experiencia del empleado adecuadamente enfocada y satisfactoria, tendrá mayor facilidad para contar con unos índices de productividad satisfactorios, así como para atraer y retener el talento de los profesionales y contar con el compromiso de estos colaboradores. Al tiempo, podrá conseguir también que estos mismos sean sus mejores embajadores de cara al exterior.

La nueva cultura laboral y la organización que viene

Pese a todo, muchas organizaciones aún no consideran esta experiencia del empleado como una prioridad, por lo que nos encontramos ante una falta generalizada de visión estratégica y de herramientas orientadas en esta línea. En este sentido, Deloitte (2017) alerta acerca del papel fundamental de la experiencia del empleado, especialmente para las compañías que “operan en una economía global altamente competitiva”. En esta línea, además destaca la importancia de trabajar desde las bases de la cultura y el compromiso, considerándolos dos aspectos clave para construir una “experiencia holística del empleado” (Deloitte, 2017, p.54) que integre todos los aspectos que contribuyen a la satisfacción, el compromiso y el bienestar de los profesionales.

A continuación, incluimos un gráfico en el que Deloitte presenta detalladamente estos factores:

Figura 10 : Factores que contribuyen a una experiencia de empleado positiva

Modelo Organización Simplemente Irresistible™				
				
Trabajo significativo	Gestión de apoyo	Ambiente laboral positivo	Oportunidad de crecimiento	Confianza en el liderazgo
Autonomía	Objetivos claros y transparentes	Ambiente de trabajo flexible	Capacitación y apoyo en el trabajo	Misión y propósito
Escoger, encajar y adaptarse	<i>Coaching</i>	Lugar de trabajo humanista	Facilidades de movilidad de talento	Inversión continua en personas
Equipos pequeños y empoderados	Inversión en desarrollo de gerentes	Cultura de reconocimiento	Auto dirigido, aprendizaje dinámico	Transparencia y honestidad
Tiempo para relajarse	Ágil gestión del desempeño	Ambiente de trabajo diverso, incluyente y justo	Cultura de aprendizaje de alto impacto	Inspiración
Colaboración y comunicación a través de la organización				

Fuente: Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales de Capital Humano 2017. (Deloitte, 2017, p.55)

3.2.3. Retos

Para finalizar con este apartado sobre la cultura laboral actual, mencionaremos brevemente los principales retos que las organizaciones afrontan en su avance hacia “la organización del futuro” que ya está comenzando a instaurarse. Una vez más, nos resultará de gran utilidad el informe de 2017 de ‘Tendencias Globales de Capital Humano’ de Deloitte, que recoge estos retos y los relaciona de manera directa con las principales tendencias que propone sobre la gestión de las personas y los equipos en las organizaciones. Fundamentalmente, estos retos son (Deloitte, 2017, p.8):

- Cómo rediseñar la organización y su liderazgo en el futuro
- Cómo diseñar la experiencia de colaborador hacia el compromiso, la productividad y el crecimiento
- Cómo aprovechar la tecnología digital para diseñar y mejorar el trabajo, el lugar de trabajo y la fuerza laboral
- Cómo construimos un nuevo sistema de gestión para fortalecer y empoderar a los equipos
- Cómo construimos una nueva cultura de aprendizaje continuo, adaptabilidad, crecimiento y desarrollo
- Cómo aprovechamos los datos, las tecnologías cognitivas y la Inteligencia Artificial para mejorar la organización y sus equipos

Observando estos retos, podemos concluir que la cultura laboral que hemos estudiado comienza a ser una tímida realidad que demanda a las organizaciones un trabajo intenso y continuo por su desarrollo y consolidación. De este modo, podríamos señalar que algunos de los factores clave de esta cultura laboral serán la tecnología digital, la experiencia del empleado (o, mejor dicho: colaborador), el rediseño de la función y estructuras organizacionales, la atracción y retención del talento y la construcción de un liderazgo sólido y efectivo.

3.3. La organización que viene

Una de las consecuencias directas del escenario del cambio y de la nueva cultura laboral que acabamos de estudiar es la llegada de una forma de organización también nueva. Dicho de otro modo, las realidades económica, demográfica, política, tecnológica y cultural, así como el marcado carácter global de nuestro tiempo, están condicionando la aparición de una nueva manera de entender y estructurar la organización. No olvidemos que, en definitiva, las organizaciones se circunscriben y forman parte de un momento histórico concreto cuyos paradigmas y tendencias influyen en el diseño de sus estructuras y en el desarrollo de sus actividades. Al mismo tiempo, resulta obvio que las organizaciones ejercen una influencia activa sobre el tiempo y los lugares en los que operan.

Por otra parte, recordaremos que, tal y como señalamos en los epígrafes anteriores, será conveniente aproximarse al estado actual y al futuro próximo de las organizaciones para comprenderlas y ser capaces de concebir, planificar e implementar una estrategia de comunicación interna consecuente con la realidad general y concreta de las mismas.

3.3.1. Una necesidad crucial como base: la redefinición de la organización

Todos los aspectos que hemos analizado sobre el nuevo paradigma laboral que se está instaurando nos sitúan ante una obviedad crucial: la necesidad de redefinir la organización. Al referirnos a este hecho, retomamos el silogismo de la organización que estudiábamos en el primer capítulo para explicar que, a grandes rasgos, esta necesidad de redefinición abarca a sus tres dimensiones básicas: al concepto de organización, a la función organizativa y a la propia Teoría de la Organización.

Es decir, el nuevo paradigma laboral trae consigo consecuentes cambios fundamentales en la concepción, diseño, forma, estructura y desarrollo de las organizaciones, tanto en su dimensión teórica como en la meramente práctica. Así

lo reconoce el informe 'Tendencias de Capital Humano' (Deloitte, 2017, p.19):

El enfoque de las compañías es rediseñar a la organización misma, con investigación permanente y desarrollando nuevos modelos. Muchas empresas no sólo están haciendo esfuerzos de diseño, sino que están poniendo en práctica acciones para construir la nueva organización. Conforme las redes y ecosistemas están reemplazando las jerarquías organizacionales, la pregunta tradicional de "¿Para quién trabajas?" ha sido reemplazada por "¿Con quién trabajas?".

Y además advierte (Deloitte, 2017, p.19):

La forma en que las organizaciones con alto desempeño operan hoy en día es completamente diferente a la forma en la cual operaban 10 años atrás. Sin embargo, muchas otras organizaciones continúan operando de acuerdo a modelos de la era industrial, que tienen 100 años o más, llevando a cabo prácticas heredadas, sistemas y comportamientos que deben ser confrontados y descartados antes de que el verdadero cambio se lleve a cabo. A medida que las organizaciones se vuelven más digitales, se enfrentan a un imperativo indispensable de rediseñarse, para poder actuar de manera más rápida, con una adaptación veloz, facilitando el aprendizaje y abarcando las exigencias de carrera de sus empleados. Este año, las organizaciones líderes están dejando atrás la fase de diseño para empezar la construcción activa de esta nueva organización. Sin embargo, muchos líderes empresariales tienen poca confianza en que obtendrán el método correcto para hacerlo. Esta preocupación es justificada. El diseño organizacional y el cambio son complejos.

Coincidimos con Deloitte en la idea de que la digitalización sitúa a las organizaciones ante el reto del rediseño de sí mismas. Pero consideremos también que no es el único factor (aunque quizá sea el más notable) que las conduce a esta necesidad. En este sentido, recordamos que otros, como los efectos de la Gran Recesión y la nueva demografía, son también causantes del nuevo paradigma laboral y, consecuentemente, del cambio en las organizaciones. Asimismo, señalamos también la dificultad y la complejidad que entraña este proceso de redefinición que afecta a la organización en sus niveles micro y macro.

Este rediseño o redefinición incumbe y afecta a diferentes aspectos de la organización. Entre ellos, desatacamos fundamentalmente:

- La **estructura organizacional**. Ante la necesidad básica de plantear un concepto nuevo de organización que responda y se corresponda con las realidades social, laboral y económica, en general, será conveniente revisar

también los organigramas de las entidades. Ello supone un rediseño de las jerarquías, los roles y puestos de los profesionales, la concepción y redistribución de tareas, etc. Recordemos además que la horizontalidad será una tendencia cada vez más constante.

- La **fuerza laboral**. Como veremos en el próximo epígrafe detalladamente, aparecen nuevos perfiles, habilidades, expectativas y formas de organizar y valorar el talento de los profesionales. La fuerza laboral ya no la componen únicamente los empleados internos de una organización.
- El **espacio** y el **tiempo** del trabajo. La superación de las barreras espaciotemporales mediante el desarrollo de las nuevas tecnologías supone también una supresión del límite espaciotemporal del trabajo. Surgen nuevas formas como, por ejemplo, el teletrabajo, una proliferación del trabajo autónomo (autoempleo) o, incluso, la aparición de organizaciones que solo precisan de una sede física mínima o simbólica porque su estructura es fundamentalmente digital. En muchos casos se pueden llegar a confundir o fusionar el espacio profesional y el privado, por lo que aparecerán reclamos como el derecho a la desconexión digital. En otro sentido, estos cambios pueden plantear un rediseño y una optimización del espacio físico de trabajo que conduzca a muchas organizaciones a replantear la distribución y la disposición del lugar en el que la fuerza laboral desempeña su actividad. El confort, la flexibilidad, la salud y el bienestar de los profesionales, la innovación y la búsqueda de espacios que faciliten la colaboración y el trabajo en equipo, serán las máximas que se persigan.

En definitiva, la necesaria redefinición de estos aspectos conllevaría una consecuente revisión y replanteamiento de la estrategia de Recursos Humanos que las organizaciones conciben, planifican y ejecutan, tal y como señalan varios expertos⁵. En esta ocasión también nos corresponderá reivindicar la relevancia creciente que cobra el papel de la Comunicación Interna en las organizaciones. Esta

⁵ Como, por ejemplo, recogen reiteradamente los estudios 'Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias de Capital Humano' (Deloitte, 2017) y 'Delivering the workforce for the future' (Oliver Wyman, 2017).

Comunicación Interna (que como veremos en el desarrollo de la tesis doctoral también vive un proceso propio de redefinición) será una pieza o herramienta clave para la consecución del éxito en los procesos de rediseño organizacional.

3.3.2. La nueva fuerza laboral

Un aspecto esencial que merece nuestro análisis a la hora de acercarnos a las organizaciones es, sin duda, la fuerza laboral. Desde el ámbito de estudio de las organizaciones, por fuerza laboral entendemos el conjunto o colectivo de personas que forman parte de una organización o que se vinculan a ella mediante el desempeño de su ejercicio profesional. Es decir, nos referimos a los profesionales “empleados” directamente por una organización, pero también a aquellos que intervienen en su actividad productiva como colaboradores “externos” o bajo otras formas que veremos a continuación. Es importante tener en cuenta este último matiz, pues en el nuevo paradigma laboral son cada vez más comunes este tipo de relaciones profesionales externas o colaboraciones, dando lugar a lo que conoceremos como el “ecosistema de talento”.

Podríamos considerar la fuerza laboral un espejo que refleja con claridad el paradigma laboral de un momento concreto. Así, con carácter general, actualmente observamos una fuerza laboral resultante de los factores que hemos analizado en el capítulo 2. Es decir, la Gran Recesión, la transformación digital unida al factor global y la irrupción de una nueva demografía, habrían contribuido fundamentalmente a la conformación de la fuerza laboral de nuestros días.

Precisamente, estudiosos de este aspecto consideran la revolución tecnológica como uno de los principales retos (incluso el principal) al que se enfrentan las organizaciones en la gestión de su fuerza laboral. Así, la digitalización y la automatización de muchas tareas y trabajos puede considerarse como una clara amenaza si la relacionamos directamente con la mera y total sustitución de ciertos puestos de trabajo por “máquinas”. Sin embargo, en esta tesis doctoral nos decantamos por la postura de aquellos expertos en la materia que ven en la digitalización una oportunidad para reinventar y reivindicar la importancia del factor

humano mediante la adaptación de los perfiles profesionales existentes y la creación de nuevos.

En este sentido, nos resultará de gran interés y tomaremos como base el enfoque que Oliver Wyman nos ofrece en su estudio 'Delivering the Workforce for the Future' de 2017. En este informe reconoce en primer lugar que, pese a que el 45% de los trabajos actuales podrían robotizarse y el 10% correría el riesgo de desaparecer, la revolución digital obligaría a las organizaciones a redefinir su fuerza laboral mediante el desarrollo nuevas habilidades profesionales. Además, entre sus conclusiones el estudio recalca la importancia del factor humano para las organizaciones vaticinando incluso que la gestión de la fuerza laboral llegará a ser un aspecto crítico e integrado en estrategia de negocio.

3.3.2.1. El desarrollo de las habilidades humanas

La consultora estadounidense afirma en esta investigación (Oliver Wyman, 2017) que, mientras que las capacidades técnicas de la fuerza laboral son un medio para competir y ser productivos, la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones se encontraría en el desarrollo de habilidades humanas. Así añade que "irónicamente, pese a la digitalización y tecnologías crecientes, las personas y las habilidades humanas desempeñarán un papel aún mayor en las organizaciones de cara a la consecución de un éxito sostenible" (Oliver Wyman, 2017, p.9.).

Así lo reconoce también Pablo Campos, Managing Partner de Oliver Wyman Iberia, en el artículo '*Robots y humanos, compañeros de trabajo bien avenidos*', en el que hace ilusión indirecta al cita informe de la consultora (El Economista, 2018):

El hecho de que la tecnología sea cada vez más modular y fácil de usar provocará que el rendimiento diferenciado se consiga a través de dichas habilidades humanas únicas, entre las que destacan el dinamismo, que será clave en un entorno al que hay que adaptarse de forma continua, saber comunicarse y contar con visión comercial; la devoción por el cliente, necesaria a medida que sus expectativas crecen; y las habilidades de comportamiento, entendidas como la capacidad de construir relaciones e influir, críticas para triunfar en un entorno tan diverso y cambiante.

Sostenemos, por tanto, que la tecnología tiene un carácter modular dentro de las organizaciones. Motivo por el cual los procesos de digitalización en las mismas no tendrían sentido sin el desarrollo consecuente y paralelo de las habilidades humanas que debe reunir la fuerza laboral de las mismas.

Entre las habilidades humanas que distingue el estudio⁶, mencionadas también por Campos (El Economista, 2018), destacamos que el factor comunicativo vuelve a emerger con fuerza. Como veremos en futuros capítulos, la capacidad comunicativa de la fuerza laboral es un factor clave en su relación con los stakeholders externos e internos de la organización, por lo que la consideramos como uno de los pilares básicos en el desarrollo de estas habilidades humanas. Del mismo modo, la actividad comunicativa que ejerza la organización para con su fuerza laboral a través de la correcta concepción, planificación y ejecución de la función de la comunicación interna (dirigidos tanto a sus colaboradores internos como externos), será un aspecto clave que se deba tener en cuenta en el diseño y el desarrollo de la estrategia de negocio de las organizaciones.

3.3.2.2. El ecosistema de talento

El informe de Oliver Wyman aporta también un concepto clave y básico para el desarrollo de esta tesis doctoral: el ecosistema del talento. Las organizaciones actuales no pueden limitarse a gestionar única y exclusivamente el talento de su fuerza laboral interna para hacer frente a todos los cambios que conlleva el nuevo paradigma y que son característicos de él. Así, la velocidad del cambio (auspiciada por el aspecto tecnológico), la escasez de talento capacitado para afrontar todas las innovaciones y desarrollos que se están produciendo, las organizaciones cada vez más horizontales y los cambios en las expectativas profesionales que traen consigo las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral, serían los principales factores que propician la aparición y consolidación de este ecosistema del talento. De este modo, entre los beneficios resultantes de la aparición e instauración de este ecosistema para las organizaciones, destaca la velocidad de adaptación ante el

⁶ Dinamismo, devoción por el cliente y habilidades de comportamiento.

cambio, la rápida adquisición de nuevas capacidades a través de la fuerza laboral y la eficiencia de costes.

Oliver Wyman explica que, pese a que las organizaciones se han focalizado tradicionalmente en la atracción, retención, desarrollo y compromiso del talento mediante contratación de empleados internos, la fuerza laboral que viene adivina ya una forma bien distinta. En este sentido, anuncia que “las mejores compañías serán aquellas capaces de establecer y gestionar un ecosistema de talento ampliado que comprenda los diversos grupos de talento y abarque las múltiples generaciones” (Oliver Wyman, 2017, p.4.). El informe recoge los cuatro tipos o grupos de talento que forman parte de este ecosistema:

- La **fuerza laboral interna**, compuesta por todos los profesionales empleados directamente por las organizaciones.
- El talento que surge de **colaboraciones** establecidas entre organizaciones en aras de la consecución de un objetivo concreto.
- Talento **freelance** o **autónomo**, que proviene de profesionales externos que prestan sus servicios a las organizaciones, normalmente para el desarrollo de proyectos concretos.
- El que surge de colaboraciones abiertas (**crowdsourcing**) impulsadas por aquellas organizaciones que necesitan generar “soluciones más creativas, innovadoras y rápidas”. Todo ello a través del lanzamiento de una convocatoria abierta en la que participarían diferentes profesionales y expertos en materias concretas.

La existencia de estos cuatro grupos de talento sitúa a las organizaciones ante el reto crucial de ser capaces de contemplar la gestión integrada y sistemática de los cuatro tipos de talento en los planes y políticas de recursos humanos y, por supuesto, de comunicación interna. De forma paralela, y no menos relevante, habría que desarrollar “estrategias diferenciadas a lo largo del ciclo de vida para cada grupo de talento” en

función de las particularidades características de cada uno de ellos. Por otra parte, las organizaciones deben que ser capaces de identificar, atraer y retener el talento de estos cuatro tipos mediante la planificación y la ejecución de estrategias de personas. Además, según Oliver Wyman, en el contexto de una “dura competencia por los escasos recursos”, esta identificación, atracción e involucración de los diferentes grupos de talento en las organizaciones es un reto crucial para las mismas también.

La consultora incide además en la necesidad de redefinir las políticas y estrategias de recursos humanos de las organizaciones para poder interactuar activamente con los profesionales de cualquier grupo y optimizar la manera de obtener, desarrollar y gestionar su talento. En este punto destacamos además el papel crucial que juega la función y el plan de comunicación interna, como trataremos de demostrar en los siguientes capítulos también. Y es que la organización ha de ser capaz de dirigirse correctamente a toda su fuerza laboral distribuida en este ecosistema, al igual que tiene que saber escucharla de manera activa y efectiva.

3.3.3. El concepto de organización social

Para finalizar, nos detendremos en un concepto que, a modo casi de ejemplo y compendio de todo lo que hemos estudiando en este tercer capítulo, nos resultará muy gráfico. Nos referimos a la “empresa social” que Deloitte nos presenta en la edición de 2018 de su informe anual de Tendencias Globales. Para ser fieles a nuestro estudio y punto de vista sobre las organizaciones, adaptaremos este concepto según todo lo argumentado previamente, por lo que preferiremos denominarlo “organización social”⁷.

Así, a través de la organización social que nos explica Deloitte nos acercamos al nuevo concepto de organización. Es decir, en términos generales, tomaremos los rasgos propios de esta organización social para extrapolarlos y comprender así cuáles son las características y los principios comunes en la generalidad de las organizaciones que, más que futuras, ya comienzan a ser una realidad.

⁷ En el primer capítulo explicábamos que la empresa es un tipo de organización.

Adquirimos la misma situación de partida que nos explica la consultora (Deloitte, 2018, p.2):

Las organizaciones ya no se evalúan en función de métricas tradicionales, como el rendimiento financiero o incluso la calidad de sus productos o servicios. Por el contrario, las organizaciones de hoy son cada vez más juzgadas sobre la base de sus relaciones con sus trabajadores, sus clientes y sus comunidades, así como su impacto en la sociedad en general, transformándolas de empresas comerciales en empresas sociales.

Sin duda, este hecho podemos considerarlo también como el resultado de los factores que hemos estudiados en el segundo capítulo y que, como hemos visto en este presente, han desencadenado una nueva cultura laboral. Los estragos de la crisis económica, las posibilidades (casi ilimitadas) de acceso a la información y el conocimiento que ha traído consigo la transformación digital, y la percepción del mundo que representan las nuevas generaciones, fundamentalmente, conducirían a las organizaciones a la necesidad de mostrar y demostrar valores como la transparencia, la autenticidad, la honestidad y el compromiso reales a nivel interno y externo.

A continuación, la definición del concepto de organización social que nos ofrece Deloitte (2018, p.2):

Una empresa social es una organización cuya misión combina el crecimiento de los ingresos y la obtención de beneficios con la necesidad de respetar y apoyar su entorno y la red de partes interesadas. Esto incluye escuchar, invertir y administrar activamente las tendencias que están dando forma al mundo de hoy. Es una organización que asume su responsabilidad de ser un buen ciudadano (tanto dentro como fuera de la organización), que sirve como modelo para sus pares y promueve un alto grado de colaboración en todos los niveles de la organización.

Observamos que el concepto de organización social concretiza y materializa los principios de la nueva cultura laboral. Vemos también que en el trasfondo de este concepto están presentes las realidades que hemos estudiado en este tercer capítulo, como por ejemplo, las concernientes a la nueva fuerza laboral, el ecosistema del talento, la horizontalidad, etc.

Según explica este informe, y como ya también sabemos, la organización social debe gestionar adecuadamente su relación con el entorno externo, es decir, con la sociedad (o ecosistema) de la que forma parte. En este sentido, es importante puntualizar que no nos referimos exclusiva y meramente a su relación con sus stakeholders externos directos, sino que ampliamos este espectro externo de la organización e incluimos en él a todas las partes de la sociedad en las que esta tenga capacidad de influir, por mínima que sea.

A nivel interno, esta organización social tiene en consideración no solo a la propia fuerza laboral interna, sino que a todo el ecosistema de talento que gira a su alrededor, como ya hemos visto. De hecho, Deloitte (2018) reconoce el valor fundamental que la organización debe conceder a la fuerza laboral: “Ser una empresa social también significa invertir en un ecosistema social más amplio, empezando por los propios empleados de una organización”, y además añade:

Los líderes deben tratar de proporcionar un entorno de trabajo que promueva la longevidad y el bienestar, no solo en la carrera de un individuo, sino también en las esferas física, mental y financiera. Al hacer esto, una organización invierte tanto en su propia fuerza de trabajo como en el ecosistema de la fuerza de trabajo como un todo, lo que beneficia tanto a la organización como a la sociedad en general (p.6).

Estas consideraciones, acerca de la importancia y el protagonismo crecientes que se le concede cada vez más a la fuerza laboral de una organización, nos conducirán a defender de nuevo el papel fundamental de la comunicación interna en el camino hacia la organización social. En los siguientes capítulos, conoceremos mejor cuales son los principios teóricos y prácticos sobre los que se asienta la comunicación interna que se ha de concebir y articular de acuerdo con la nueva cultura laboral y la organización que viene.

4. La función comunicativa en la nueva organización

Tras haber estudiado en los capítulos anteriores las tendencias sobre las nuevas formas de organización y el nuevo paradigma laboral (con su correspondiente sistema cultural), daremos un paso más adelante hacia el objeto de estudio de esta tesis doctoral: la comunicación interna. Antes de adentrarnos en ella a partir del quinto capítulo, tendremos que observar panorámicamente el estado general de la comunicación en las organizaciones. Dicho de otro modo: nos referiremos al todo para que, una vez lo hayamos comprendido, podamos acercarnos y profundizar en la parte. Como veremos en los próximos capítulos de este estudio, en el conjunto de las organizaciones, la comunicación interna se considerará una parte (cada vez más fundamental) de un todo al que nos referiremos, a partir de ahora, como comunicación corporativa, función comunicativa o, simplemente, como comunicación.

En el presente capítulo conoceremos, de manera general, cómo conciben y articulan las organizaciones su función comunicativa ante este nuevo paradigma laboral. Asimismo, veremos cómo va ganando peso en un mundo en el que los intangibles cobran especial valor y la reputación de las organizaciones se ha convertido en uno de sus bienes o valores más preciados y cuidados. Resultará imprescindible volver a hablar de la transformación digital para atribuirle algunos de los cambios más importantes que ha experimentado la concepción y la gestión comunicativas en los últimos años. Además, observaremos de nuevo que el factor demográfico y la Gran Recesión han sido (y continúan siendo) dos factores que han impulsado la revolución particular que ha experimentado también el mundo de la comunicación en los últimos años.

4.1. Un cambio de paradigma (también) comunicativo

Partiendo de lo estudiado en capítulos anteriores, no nos cabe duda de que las organizaciones forman parte de un contexto que han de comprender en sus distintos niveles (económico, político, social, laboral...) puesto que operan en él. Además, factores como la globalización y la transformación digital provocarían que las

organizaciones fuesen cada vez más vulnerables o dependientes de este contexto en el que y del que participan. En esta línea, consideraríamos que las organizaciones son un espejo en el que podemos ver reflejados de manera particular los cambios sociales, económicos, demográficos, laborales... acontecidos en el contexto general. Por otra parte, no podemos obviar que también ellas contribuyen en gran parte a la configuración del mismo mediante el desarrollo de su actividad, por lo que observaremos que se establece una clara interrelación entre organización y contexto, tal y como apunta el periodista José Antonio Zarzalejos (2017):

Las transformaciones sociales, además de intensas, se están produciendo a una velocidad vertiginosa. De modo continuo aparecen y se instalan nuevas tendencias colectivas que sustituyen, alteran o condicionan otras precedentes. Esta metamorfosis permanente en la que cabalgan las sociedades más desarrolladas desafía a los mercados y obliga a las empresas de producción y de servicios a una auscultación permanente de la ciudadanía para adaptarse a sus nuevos hábitos de consumo. De tal manera que ya no sería suficiente atender a las demandas que comportan las nuevas tendencias, sino que el reto consiste en detectarlas en su fase más inicial (p.13).

Para Zarzalejos, la velocidad del cambio es una de las principales y más determinantes características de esta época de transformación de paradigma que vivimos. Esta velocidad mantendría a las organizaciones en una permanente tensión y las situaría ante la necesidad de detectar y anticiparse a los cambios y tendencias que continúan apareciendo y configurando este nuevo contexto.

4.1.1. Los orígenes del cambio

Este cambio de paradigma general y organizacional conlleva a una lógica y consecuente transformación paralela del paradigma comunicativo. Para comprenderlo mejor, tendremos que plantearnos una pregunta inicial: ¿cuál es el origen de este cambio? La respuesta a este interrogante no nos sorprenderá, ya que los factores que estudiábamos como causantes del cambio de paradigma general son prácticamente los mismos que han ocasionado un (también) nuevo paradigma comunicativo. Ahora bien, como es lógico, estos factores tienen una manifestación o traducción particular en el ámbito de la comunicación.

En primer lugar, nos referiremos a la crisis financiera de 2008. Según los expertos, el contexto general de seria y grave recesión económica conllevó una crisis adicional en el ámbito de la comunicación. El cierre de medios de comunicación y/o la reducción drástica de sus plantillas, el descubrimiento (sin precedentes) de casos de corrupción y/o malas prácticas por parte de partidos políticos, empresas y organizaciones implicados, la extendida aplicación de los temidos ERE o despidos masivos, etc. son algunas de las manifestaciones que más sensibilizaron a una ciudadanía que se mostraba cada vez más escéptica, exigente e incluso recelosa con los mensajes transmitidos por las organizaciones y los medios de comunicación. Estos últimos, además, se veían sumidos en un profundo debate sobre el modelo editorial y de negocio en aras de garantizar su supervivencia. Al mismo tiempo, el sector de la comunicación corporativa también atravesaba su crisis particular a causa de los temidos recortes que, generalmente, eran especialmente severos con las áreas organizacionales que no se consideraban directamente vinculadas al negocio (como era el caso de la comunicación). El desacierto de este planteamiento se demostró tan pronto como las organizaciones que ejecutaban este tipo de medidas se hallaban ante la problemática consecuente de contar con una reputación débil, negativa y/o minada.

En definitiva, nos encontrábamos ante una situación generalizada de desconfianza en las instituciones y en los mensajes que transmitían, así como con una ciudadanía más empoderada y sensible, con capacidad de cuestionar estos mensajes y la reputación de las organizaciones. Nos resulta interesante la reflexión a la que nos invitan Pinedo y Pino (2018) acerca de la responsabilidad que tendrían los medios de comunicación con respecto al creciente escepticismo de los ciudadanos:

Mientras se nos llena la boca de conceptos como transparencia, interacción o ética, el flujo de la comunicación atraviesa un páramo donde solo habita el descrédito de todo lo racional. Y hay responsables. Lo son los medios de comunicación, que, por causa de la profunda crisis que les afecta, han apostado por la desprofesionalización de sus redacciones, cambiando experiencia y autoridad por precariedad laboral y costes bajos; que están abandonando los criterios de selección de noticias basados en el interés social y sustituyéndolos por el gusto de las audiencias; o que han abanderado causas – políticas o empresariales – alejadas del interés real de los ciudadanos. La consecuencia es el creciente escepticismo de los lectores, oyentes o espectadores, quienes, ante la inanidad de sus referentes, optan por la comodidad de validar solo aquellas noticias que se ajustan a sus creencias o deseos. Responsables son también las redes sociales, que, junto a innegables aportaciones positivas, están, sin embargo, provocando una inaudita mutilación de la calidad de los contenidos. El impacto rápido y vistoso reemplaza el razonamiento; la frase audaz o sorprendente vence a cualquier

idea solvente que se le contraponga; el vídeo mata a las palabras. Influencers, Youtubers, blogueros acaparan el espacio de cualquier experto o autoridad, y el ciudadano se rinde embelesado ante la fuerza arrolladora de la emoción. ¿Para qué se necesita entonces la verdad? (p.163).

Al factor de la crisis habría que sumarle la transformación digital particular que ha experimentado también el sector de la comunicación. La irrupción masiva de las redes sociales y de los medios de comunicación digitales habría dado lugar a una nueva forma de informarnos y comunicarnos. Los ciudadanos pasarían de ser meros receptores de los mensajes a formar parte activa en los procesos comunicativos. Es decir, la digitalización de la sociedad habría permitido la llegada de nuevos canales y formas de acceso, producción y consumo informativos, al tiempo que habría revolucionado la forma de comunicarnos e interactuar. Las organizaciones se encontrarían en el corazón de estos cambios. Esta digitalización dejaría en una mayor evidencia la necesidad de transparencia y “buen hacer” exigidas por una sociedad cansada del desgaste producido por la Gran Recesión y más empoderada que nunca gracias a las posibilidades técnicas facilitadas por las nuevas tecnologías.

Por tanto, podemos establecer que los orígenes del profundo cambio de paradigma comunicativo se corresponden, en primer lugar, con una transformación de forma (a raíz de la digitalización de los canales) y otra de contenido (como consecuencia del desgaste producido por la crisis y del constante análisis y cuestionamiento de los mensajes por parte de la sociedad). Así lo expresan también Pinedo, Ruiz y Pérez (2017, p.176):

Si dejamos a un lado el debate sobre las herramientas y los canales, que prevemos que estarán en permanente evolución porque no dejan de ser modas pasajeras, creemos útil asentar en un mismo análisis los conceptos que están marcando el futuro de la comunicación corporativa en España y en las sociedades occidentales a medio y largo plazo. Todos estos conceptos, no obstante, se derivan de un cambio de paradigma que, como una placa tectónica, ha deformado y modificado la tierra que pisábamos. El supuesto básico inicial parte de una idea de la comunicación como una conversación entre la empresa y sus públicos, evolucionando del monólogo hasta el diálogo: las empresas son hoy más conscientes de los beneficios de escuchar a su audiencia e interactuar con ella.

Estos autores nos presentan en esta cita el supuesto fundamental que vertebra todos los contenidos y las ideas de este cuarto capítulo: la comunicación corporativa ha

experimentado una evolución o superación de un modelo basado en el monólogo a otro basado en el diálogo. Es decir, nos encontramos ante un nuevo paradigma comunicativo que ha dejado atrás la unidireccionalidad y los receptores pasivos en favor de la interacción constante de múltiples autores, haciendo uso de una gran variedad de canales y herramientas comunicativas accesibles para la mayor parte de la ciudadanía. Esta realidad sitúa a las organizaciones ante el reto de saber adecuar correctamente sus mensajes al contexto y a los códigos comúnmente aceptados por los receptores. Esta adecuación y la contemplación de la multiplicidad de canales existentes (cada uno con sus normas de utilización particulares) garantizarían (o no) en éxito de los mensajes transmitidos por las organizaciones.

Por su parte, Romero, Rojas y Serrano (2018) consideran que “en este nuevo mundo de la revolución digital y tecnológica, lo visual se hace palpable, atractivo, y crea vínculos permanentemente ante cualquier circunstancia, experiencia y evento, generando un impacto tremendo en las personas, haciendo que reaccionen y se pronuncien sobre lo que ven”. Y añaden: “en general, las personas buscan y están expuestas constantemente a experiencias unificadas en las que convergen el mundo digital y la tangibilidad de lo físico, donde ambos mundos están conectados en uno solo” (p.158).

Sin embargo, es necesario advertir que, pese a que este acceso ilimitado a la información y la hiperconexión traen consigo facilidades lógicas y beneficiosas para los ciudadanos y las organizaciones en su conjunto, pueden conllevar al mismo tiempo ciertas problemáticas o retos como la “infoxicación” o la dificultad para seleccionar y contrastar fuentes y contenidos informativos. Otra de las claras consecuencias de este fenómeno sería la, ya referida, difuminación de los límites que separaban la vida privada, pública y profesional de las personas. Desde el plano de la comunicación corporativa (y especialmente en su dimensión interna) observaremos con atención este hecho por las consideraciones que sería necesario tener en cuenta para su concepción y gestión.

Nos sirven de gran apoyo, y a modo de clara compilación de las ideas argumentadas en este epígrafe, las palabras de Pinedo y Pino (2018) refiriéndose a este nuevo paradigma y a los retos que enfrenta la comunicación corporativa:

En la propia naturaleza de la red subyacen oportunidades de comunicación que a veces no aprovechamos por aplicar en su uso las mismas reglas que utilizábamos con los medios masivos (...) es más necesario que nunca trabajar desde la fuente, desde la comunicación corporativa, en la robustez de los argumentos que queremos hacer públicos, implantando una firme disciplina de verificación; pero también en la capacidad de responder a las diferentes apelaciones que puedan suscitarse en las conversaciones en línea. Y esto resulta consustancial a la naturaleza de internet porque ha apoderado a todos los individuos para acceder a un ingente caudal de información (y desinformación) y compartirla de forma incremental a través de sus conexiones personales en las redes sociales. Un acceso a la información y una capacidad de difusión antes restringidos a pocos actores: medios de comunicación, organizaciones sociales y administraciones públicas (p.165).

4.2. De la comunicación de masas a la sociedad de la conversación

Como consecuencia de todos los factores inductores del cambio de paradigma que estamos estudiando, constatamos también la superación de un sistema de comunicación de masas - ejemplificado en el paradigma de Lasswell - en el que los medios de comunicación y las organizaciones tenían la capacidad de transmitir sus mensajes de manera unidireccional a toda la sociedad y, por tanto, influir eficazmente en ella. Sin embargo, como consecuencia de la llegada de Internet y las nuevas tecnologías nos encontramos ante un nuevo sistema o modelo de comunicación al que nos referiremos como sociedad de la conversación. En él, los ciudadanos, empoderados gracias a los nuevos canales y herramientas comunicativas, pueden acceder a una información permanentemente actualizada. Pero, sin lugar a dudas, la transformación más significativa de este nuevo sistema es la capacidad que tienen estos ciudadanos de formar parte de la conversación establecida por los medios de comunicación, las organizaciones en general y/o incluso ellos mismos.

Es decir, la irrupción de Internet y la consecuente aparición de nuevos canales (sobre todo las redes sociales) posibilitan el establecimiento de una serie de conversaciones que resultarían determinantes a la hora de fijar la hoja de ruta de las organizaciones y de la sociedad en general. Ahora bien, en su mayor parte, estas conversaciones estarían dirigidas o protagonizadas por los usuarios o ciudadanos empoderados para participar en las mismas e, incluso, iniciar nuevas. De este modo, frente a la

unidireccionalidad propia de la comunicación de masas -en la que la organización tenía el poder de controlar el origen, el contenido, el canal y los efectos de sus mensajes dirigidos a un conjunto impersonal de individuos (o masa)- aparece un nuevo modelo en el que la persona cobra un protagonismo decisivo en el proceso comunicativo.

En 1999, Fredrick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger crearon el conocido Manifiesto Culetrain en el que ya advertían sobre la aparición de este sistema en el que “los mercados son conversación”. Estos autores anticipaban el fenómeno que vivimos actualmente según el cual internet ha hecho posible que las personas establezcan conversaciones que eran imposibles de iniciar y sostener en la época de los medios de comunicación de masas. Estas personas ya no esperan a recibir pasivamente los mensajes difundidos por las organizaciones, sino que tienen la actitud proactiva de comunicar ellos mismos sus opiniones y contenidos al respecto.

Esto provoca que las organizaciones se vean en la necesidad de participar de esta conversación con seres humanos concretos, en vez de dirigirse impersonalmente a una masa inconcreta de personas. Por otra parte, la hiperconexión propia de esta época facilita el surgimiento de nuevas y poderosas formas de comunicación, de organización social y de intercambio de conocimientos. Las organizaciones ya no tienen el control exclusivo sobre sus mensajes o lo que se comunica de ellas, por lo que la hipertransparencia y el empleo de una narrativa adaptada y consecuente con el lenguaje empleado en estas conversaciones son indispensables. En definitiva, estas conversaciones constituirían toda una oportunidad para las organizaciones que sepan conectar y dialogar directa y personalmente con sus públicos (internos y externos).

En la misma línea sostenida por el Manifiesto de Culetrain, Charlene Li y Josh Bernoff desarrollaban en 2009 el concepto *groundswell* para referirse al fenómeno según el cual las personas empoderadas por la tecnología pueden intercambiar entre ellas contenidos y mensajes sin la necesidad de recurrir a las organizaciones tradicionales. Así, las personas, la tecnología y la economía son los tres factores que confluyen para dar lugar a este fenómeno, por lo que las relaciones que se den entre ellos deberían ser tenidas en cuenta por las organizaciones a la hora de diseñar sus diferentes estrategias (importándonos especialmente la dimensión comunicativa). Respondiendo

a este hecho, los autores recomendaban la escucha, el diálogo y la participación en las conversaciones que se den en la red sobre la organización en concreto.

Podemos encontrar entonces en la transformación digital una de las principales causas de superación del sistema de comunicación de masas tradicional por el conversacional. Sin embargo, tal y como venimos sosteniendo, no es el factor único y exclusivo. Como explicábamos en el capítulo tercero, la tecnología está siendo una palanca o impulsora del cambio general de paradigma, pero no olvidemos que hablábamos también de una nueva cultura que era, a la vez, causa y consecuencia de dicho cambio. En esta línea, coincidimos de pleno en la apreciación de Corujo, Pino y Natal (2017) acerca de cómo esta transformación tiene una relevantísima dimensión o “esencia cultural:

Este cambio ya no es solo tecnológico, de herramientas y canales, sino que está hundiendo sus raíces en la cultura de nuestra sociedad, en sus pautas de conducta y en sus valores compartidos. Justo por este motivo, puede que sea ahora cuando empieza a ampliar su impacto real, transformador y disruptivo en diferentes ámbitos de nuestra vida cotidiana, en los negocios, en la vida social y en la política (p.183).

Este cambio cultural afecta de manera consecuente y lógica a las organizaciones (y a los medios de comunicación), conduciéndolas a una evolución de su función comunicativa como efecto, fundamentalmente, de la transformación digital general. Corujo, Pino y Natal (2017) explican que este cambio conduciría a las organizaciones a una necesaria sustitución de ciertos “marcos conceptuales”, herramientas y procesos heredados de la comunicación de masas por otros propios del sistema comunicativo conversacional actual. Además, advierten del error común de pretender aplicar los modelos propios de los medios tradicionales a un nuevo paradigma comunicativo que requeriría una adecuación propia:

Pero en la mayoría de los casos, nos hemos limitado a aplicar los conceptos heredados de la comunicación de masas. Un marco mental ineficaz para una comunicación de redes, basada en la interacción personal a gran escala, en tiempo real y con alcance global. Un modelo inspirado por Internet para nuestro siglo, que sustituye al extendido por la televisión o la radio en el siglo pasado. Conceptos como “audiencia”, “público” o “target”, denotan una comprensión de la comunicación que ya no responde a nuestro tiempo. Las ideas que están detrás de estos términos nos obligan a aplicarla como un proceso unidireccional, que se inicia en la empresa y concluye en el “público”, sin más retorno que unas cuestionables cifras de impacto (p.184-185).

La llegada de internet ha supuesto, por tanto, la superación de la unidireccionalidad como base de la función comunicativa de las organizaciones. Los nuevos canales y herramientas que ofrece la red posibilitan cierta personalización en los procesos comunicativos, de modo que las organizaciones deben orientar sus mensajes (internos y externos) y conversarlos con individuos concretos, no con una “masa”. Dicho de otro modo: el ciudadano empoderado por las nuevas tecnologías requiere un nuevo modelo conversacional que le permita acceder a una información ajustada y concreta según sus necesidades, así como ser capaz de interactuar, expresarse y comunicarse con las organizaciones y el conjunto de la sociedad.

4.2.1. La digitalización de la comunicación y el empoderamiento del ciudadano

En este proceso evolutivo, las organizaciones se enfrentan al gran reto de ser capaces de gestionar (que no controlar) desde su comunicación corporativa el complejo y diverso marco de relaciones que surge y se establece en torno a ellas, partiendo de la base de que el ciudadano empoderado ha abandonado la pasividad para convertirse en un sujeto proactivo más en este sistema comunicativo. Así, los expertos y profesionales de la comunicación se encuentran ante una pregunta, de complicada respuesta, que recoge José Antonio Llorente (2018) y que es el quid de este reto: “¿cómo moverse, entonces, en un territorio cambiante y desconocido, del que no existe más cartografía que la que vamos dibujando según avanzamos?” (p. 21).

En definitiva, el cambio de paradigma social y, sobre todo, comunicativo trae consigo un nuevo escenario y protagonistas diferentes. Si antes los líderes políticos, empresariales y/o sociales podían dirigir o controlar, en cierto modo, los mensajes que comunicaban y sus efectos, el desarrollo actual de las nuevas tecnologías conocidas como TIC ha provocado un empoderamiento de los ciudadanos en estos términos. Por tanto, la ciudadanía actual dispone de una total facilidad no solo para acceder a la información, sino que también (y aquí es donde comienza esta revolución) para generar mensajes y ser “comunicadora”.

Como veíamos en el capítulo 2, la democratización de las oportunidades de acceso y generación de información y comunicación gracias al desarrollo de los nuevos canales digitales, brindan a los ciudadanos la oportunidad y la capacidad potencial (hasta ahora inexistentes en la historia de la Humanidad) de ejercer cierto liderazgo para influir en la opinión pública y de condicionar, de alguna manera, la marcha de las organizaciones. Con este fin han surgido iniciativas ciudadanas -como change.org, hazteoir, u otras plataformas- cuyo principal objetivo consiste en recoger la opinión y el sentir de las personas con respecto a ciertas cuestiones, sirviendo también como eficaz altavoz e, incluso de canal de denuncia, frente a ciertas organizaciones y/o personajes públicos.

Ante esta situación, que además se caracteriza por la velocidad del cambio, las organizaciones se hallan ante la dificultad de planificar y ejecutar la gestión de una comunicación que está sujeta a esta realidad tan cambiante e impredecible. Sin lugar a dudas, la capacidad de escucha y la interacción con el ciudadano, empoderado por las nuevas tecnologías, son dos actitudes clave a la hora de concebir y desarrollar una estrategia de comunicación eficaz y consecuente con el nuevo contexto.

Este acceso (casi ilimitado) a cantidades ingentes de información y el amplio abanico de opciones y oportunidades comunicativas de que disponen los ciudadanos, posibilitan una considerable cantidad de ventajas en términos de democratización de oportunidades, formación y fomento de la transparencia. Sin embargo, también conllevarían una serie de inconvenientes, entre los que destacan, sobre todo, la infoxicación y la infosaturación. Para entender estos términos, nos basaremos en la explicación de Pino y Romero (2018, p.75):

La era de la comunicación digital está obligando a personas, gobiernos y empresas a reinventarse, y para ello debe tenerse en cuenta la infoxicación y el empoderamiento. La infoxicación se debe a la cantidad de fuentes que existen sobre cualquier tema, que no permiten encontrar lo que se busca realmente e incluso dificultan que los usuarios procesen la cantidad de datos que reciben. Al consumir y compartir información sin validar fuentes o argumentos se produce un empoderamiento que termina en un círculo vicioso que sigue llenando y validando esa infoxicación hasta llegar al punto de la infosaturación.

Es decir, la ingente cantidad de datos e información disponibles para los ciudadanos no tendría por qué corresponderse, en muchos casos, con una consecuente calidad de los mismos. Si antaño nos podíamos encontrar con ante un problema de acceso o con dificultades para hallar ciertos contenidos, hoy tendremos que ocuparnos de certificar la calidad y fiabilidad de las fuentes que nos informan y de los contenidos que consultamos. Hemos evolucionado de una problemática de carácter cuantitativo a otra de naturaleza cualitativa.

Ante este nuevo reto, desde el punto de vista de la comunicación, los propios Pino y Romero aconsejan la adopción de estrategias de comunicación digital basadas en estas nuevas tecnologías para responder a tres necesidades clave: la segmentación de usuarios, el entendimiento de la demanda y el contenido útil. Así, será posible reconocer a los públicos receptores de los mensajes de las organizaciones y adoptar estos contenidos a sus perfiles y necesidades. Por tanto, garantizar la transparencia y la personalización es fundamental a la hora de diseñar las nuevas estrategias y acciones digitales comunicativas.

4.3. El auge de los intangibles

Antes, el negocio o la actividad de las organizaciones se centraba en crear un producto o servicio adecuado y satisfactorio, capaz de competir y ser vendido en el mercado, según la demanda y las expectativas de los clientes finales. Sin embargo, los factores que ya hemos estudiado (la transformación digital, la globalización y el escepticismo resultante de la crisis, fundamentalmente) han facilitado la aparición de una nueva forma de entender el negocio de las organizaciones. En el nuevo paradigma, estas organizaciones se encuentran con clientes y usuarios (finales y potenciales) más exigentes, empoderados, informados y sensibilizados. Así, los bienes tangibles, tradicionales y cuantificables, ya no son los únicos indicadores capaces de estimar el valor de una organización. Ahora los valores intangibles también tienen un peso importante y decisivo en este sentido, ocupando un lugar central entre los mismos el de la reputación, como ya veremos en próximos epígrafes de este cuarto capítulo.

En definitiva, constatamos una evolución según la cual se ha pasado de generar notoriedad para obtener valor a, precisamente, todo lo contrario. Ya no solo importa el “qué se hace”, puesto que el “cómo se hace” - y el cómo se comunican ambos - cobran una importancia capital por su estrecha relación con la reputación de la organización en cuestión. Es decir, pese a que una organización disponga de una valoración técnica y cuantificada de sus activos, el mercado puede discrepar (al alza o a la baja) en esta valoración, por lo que podemos decir que, con el auge de los intangibles, es común que se dé una diferencia entre la valoración técnica y la percepción del mercado. Por tanto, cabe señalar que uno de los principales retos que estos intangibles plantean a las organizaciones consiste en la obtención de una medición o cuantificación real de su valor.

De esto modo, la sostenibilidad, la responsabilidad y el compromiso sociales, la coherencia y la transparencia, entre otros, pasan a ser algunos de los aspectos más tenidos en cuenta por los diferentes stakeholders de las organizaciones. Así Zarzalejos (2017) hace constar también esta nueva sensibilidad social:

Nunca como ahora se está comprobando cómo las tendencias sociales más o menos incipientes se vinculan a valores positivos. Hay que indagar en la conciencia colectiva de la sociedad para entender la necesidad de que la confortabilidad del consumo de productos o la utilización de servicios se base en la moralidad o en la ética de su oferta o prestación (p.15).

En este nuevo paradigma de los intangibles, nos podemos encontrar con algunas organizaciones en las que se dé una curiosa y llamativa dicotomía. Por un lado, el manejo hábil de las innovadoras técnicas y herramientas digitales son algunos de los requisitos más buscados y valorados por las organizaciones en su fuerza laboral, ya que el dominio de las nuevas tecnologías y la capacidad de anticipación y previsión con respecto a los avances que se den en este campo se considerará una importante ventaja competitiva. Al mismo tiempo, recordaremos el análisis que desarrollábamos en el capítulo 3 de esta tesis para referirnos al valor creciente que, en el seno de las organizaciones, cobran las habilidades humanas más tradicionales y básicas.

Dicho de otro modo, las organizaciones son conscientes de la importancia del dominio de la tecnología en una etapa que, precisamente, encuentra una de sus principales

características definitorias en esa transformación digital sin precedentes. Y al mismo tiempo, caen en la cuenta de la importancia de cuidar y gestionar óptimamente las habilidades y los vínculos humanos necesarios para el buen funcionamiento de la organización en cuestión. Por tanto, observamos que, en este nuevo paradigma, las organizaciones (en general) y la comunicación corporativa (en concreto) conceden un valor especial tanto a las habilidades de naturaleza técnico/tecnológica y como a las de carácter social/humano.

4.3.1. La comunicación ante el reto de los intangibles

Este auge de los intangibles conlleva, como consecuencia lógica, un aumento del valor de las funciones organizativas que no están relacionadas estrictamente con el desarrollo de negocio (es decir, con las actividades productivas directamente vinculadas a la producción de un beneficio cuantificable en términos monetarios). Precisamente, cobran valor otras áreas organizativas ligadas a la generación, el desarrollo y la gestión de los intangibles. Entre las mismas, destacaría la función comunicativa o la comunicación corporativa, con un peso, relevancia y valoración considerablemente crecientes.

En este mundo de los intangibles, la comunicación adquiere como propios los retos generales que se plantean las organizaciones en la gestión de sus valores intangibles, especialmente en todo aquello que tenga que ver con la reputación. La comunicación de las organizaciones se enfrenta así a la dificultad consecuente de la volatilidad y la velocidad del cambio propias de nuestro tiempo, o como dice Zarzalejos (2017): “Se podría considerar que vivimos – de acuerdo con la liquidez del tiempo actual, según la tesis del sociólogo y filósofo polaco Zygmunt Bauman – en un mundo sin referencias estables” (p.17).

Esta falta de referencias estables, sumada a los efectos de la irrupción de internet en los medios y herramientas de comunicación, a las consecuencias de la globalización y a los estragos de la Gran Recesión, sumiría a las organizaciones ante el enorme reto de concebir, diseñar y ejecutar una estrategia comunicativa adaptada a esta compleja

realidad. Pinedo, Ruiz y Pérez (2017) se refieren además a la necesidad de que esta estrategia esté alineada con los propios intereses de la organización:

Internet, la transparencia, el déficit de atención, la sobreabundancia informativa, la hiperregulación, la fiscalización ciudadana, la globalidad, el papel de las organizaciones en la sociedad... La vorágine de cambios y más cambios dificultan la labor de los equipos de comunicación de las empresas a la hora de establecer la estrategia más adecuada para su organización, acorde a las transformaciones, pero en línea con los intereses y los valores corporativos (p.175).

En un nuevo contexto en el que, además, la disrupción tecnológica nos ha hecho más visibles y transparentes a todos, las organizaciones se ven inducidas a reflexionar acerca de los nuevos valores vertebradores y estándares de sus políticas comunicativas. Esta línea, Pinedo, Ruiz y Pérez (2017) señalan que “el comportamiento ético, la coherencia, la emoción, la transparencia y la responsabilidad ya han empezado a formar parte del ADN empresarial y serán claves en el futuro” (p.181).

Yendo un poco más allá, Pinedo y Pino (2018) nos explican cómo algunos de estos valores:

Veracidad y responsabilidad siempre han sido requisitos éticos de la comunicación corporativa, pero ahora, además, devienen en condiciones prácticas para el ejercicio de la función empresarial. Se convierten en obligaciones urgentes que están moviendo a transformar las propias compañías, introduciendo, en algunos de sus procesos y recursos, pautas propias de los medios de comunicación (en lo que respecta a la veracidad) o de las entidades sociales (en lo que respecta a la responsabilidad) (p.165).

Por su parte, Llorente (2018) hace alusión (indirecta) al escepticismo causado por la Gran Recesión y (directa) a la disrupción tecnológica, como los principales motivos que habrían conducido a los ciudadanos y, por consecuencia, a las organizaciones a esta búsqueda de la transparencia, la verdad y el comportamiento ético. Este afán, relacionado intrínsecamente con la gestión del intangible de la reputación, no podría ni entenderse ni lograrse sin el fundamento y el apoyo de la labor de la comunicación corporativa:

Los nuevos ciudadanos demandan una comunicación con sentido ético, basada en la verdad, y la hipertransparencia impuesta por la transformación digital hace que esa verdad esquiva sea buscada. Lo que pueda saberse se sabrá; por eso, más allá de eslóganes y campañas, la comunicación debe estar respaldada por lo cierto, seguro y sin doblez. Dándole la vuelta a la conocida frase, ya no tiene solo que parecerlo, sino serlo (p.22).

En resumidas cuentas, podríamos establecer que la comunicación corporativa de las organizaciones afronta el reto general de la creciente importancia de los intangibles erigiéndose como una herramienta fundamental para la gestión de los mismos. Incluso nos atreveremos a afirmar que sería incongruente o carente de solidez un auge de los intangibles que no conllevara un auge paralelo y consecuente de la comunicación corporativa de las organizaciones, y viceversa.

4.3.2. El intangible más valorado: la reputación

Comenzaremos este epígrafe dedicado a la reputación con las dos acepciones que el Diccionario de la Real Academia Española nos ofrece sobre la misma. En primer lugar, se refiere a la reputación como la “opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo”, para después explicarla como el “prestigio o la estima en que son tenidos alguien o algo” (Real Academia Española, 2017). Para aproximarnos a la dimensión de la reputación desde el punto de vista de la comunicación corporativa de las organizaciones, ambas definiciones nos resultan válidas e incluso complementarias. Es decir, una organización proyecta su identidad y razón de ser, de una u otra manera, a través de una serie de herramientas y de su propia cultura organizacional.

Por su parte, sus públicos objetivos y el conjunto de la sociedad construyen una opinión e imagen consecuentes con esa identidad proyectada y/o con la experiencia propia (directa o indirecta) que hayan podido tener con la organización en cuestión. Así, esta entidad consolidaría, en base al conjunto de opiniones que se repitan sobre ella, un prestigio generalizado, positivo, negativo o neutro. En esto consiste y así se construye, básicamente, la reputación de las organizaciones.

Con ánimo de enriquecer estas definiciones complementarias que nos ofrece la Real Academia, y antes de adentrarnos en la importancia de la reputación como activo,

reflexionaremos muy brevemente sobre las aportaciones que la Escuela Análoga y la Escuela Diferenciadora nos ofrecen acerca de la relación entre los conceptos de reputación e imagen corporativa. Estas consideraciones nos servirán de utilidad para comprender mejor después el alcance y la relevancia de la reputación.

La Escuela Análoga parte de la similitud entre los conceptos de imagen y reputación, sosteniendo que son sinónimos intercambiables. Sus defensores argumentan que ambos se refieren a las percepciones del público sobre una organización. Así, la imagen o reputación se construiría fundamentalmente como una estructura cognitiva de los públicos, es decir, como el resultado de un proceso interno e individual de consumo de la información. Esta estructura originaría, a su vez, unas valoraciones y conductas determinadas en los ciudadanos. Por tanto, la imagen o reputación sería una evaluación de los públicos sobre una organización, según la cual le otorgarían ciertos atributos con la que la definirían y diferenciarían del resto de organizaciones.

Por su parte, la Escuela Diferenciadora, encabezada por Justo Villafañe, parte de la distinción entre ambos conceptos que, sin embargo, sí que guardarían una estrecha relación. Básicamente, consideraría una evolución de imagen a reputación, por lo que la primera sería el resultado de la función comunicativa de la organización, mientras que la segunda se originaría en base a la conducta y el comportamiento de la misma. En el siguiente cuadro podemos observar detalladamente las diferencias que esta Escuela establece entre la imagen y la reputación.

Figura 11 : Diferencias entre imagen y reputación corporativa según la Escuela Diferenciadora

<i>Imagen corporativa</i>	<i>Reputación corporativa</i>
Carácter y resultados efímeros	Carácter estructural y resultados duraderos
Proyecta la personalidad corporativa	Es el resultado del comportamiento corporativo
Es el resultado de la excelencia	Es el reconocimiento del comportamiento
Difícil de objetivar	Se puede objetivar y verificar empíricamente
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de la organización

Fuente: *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas.* (Villafañe, 2004, p.27)

Con independencia de si nos situamos en una u otra corriente, comprendemos entonces que la reputación es un activo o valor intangible que guarda una estrechísima relación con comunicación corporativa de las organizaciones, tanto en su vertiente externa como interna. En este nuevo paradigma - en el que las nuevas tecnologías han posibilitado una difuminación de los límites entre la vida profesional y privada, así como un empoderamiento de los ciudadanos y una transparencia hasta ahora desconocidos - las organizaciones han de ser conscientes de la importancia fundamental y básica de la reputación con sus diferentes tipos de stakeholders (internos y externos).

En este sentido y de cara al próximo desarrollo de esta tesis doctoral, es importante que recordemos que la fuerza laboral de una organización juega un papel fundamental en la construcción, comunicación y proyección de su reputación al resto de la sociedad y los mercados. Por esta razón, diremos en repetidas ocasiones que los profesionales o colaboradores de una organización son los mejores constructores y embajadores de su reputación.

Sin embargo, por ser consecuentes con el enfoque y desarrollo de este cuarto capítulo, nos centraremos en esta ocasión en el análisis del profundo vínculo que existe entre la reputación y la comunicación corporativa en general. Con esta intención, partimos de una obviedad sobre la que nos advierten Pinedo, Ruiz y Pérez (2017, p.181):

La protección y la promoción de la reputación es hoy un gran activo para las empresas. En los próximos años prevemos que la reputación sea el factor más relevante para la sostenibilidad de las compañías, lo que significa que tendrá una importancia decisiva en la cuenta de resultados.

Esta afirmación se refiere al valor creciente que representa el activo intangible de la reputación, ya que presupone una relación directa entre el prestigio y la estima que los públicos tienen de una determinada organización y la cuenta de resultados que esta misma pueda obtener. Esta relación sería (o debería ser) tan estrecha que, además, requiriese una función comunicativa que incluyese la escucha activa y la observación

constantes de la realidad social de la que la organización forma parte y en la que desarrolla su actividad, tal y como señala Zarzalejos (2017, p.17):

La reputación requiere de la sociología prospectiva y de la evaluación frecuente de los valores que socialmente se van renovando e imponiendo a los anteriores. La reputación consiste, también, en la capacidad de anticipación de las inquietudes de los ciudadanos y, en todo caso, en la coincidencia de la oferta con la demanda, sin que se produzcan distorsiones o gaps entre la una y la otra.

Por tanto, constatamos que el nuevo paradigma comunicativo que estamos estudiando, necesita una comunicación corporativa que trabaje por lograr esta óptima percepción que los diferentes stakeholders (externos e internos) tengan de la organización en cuestión. Por tanto, al igual que este nuevo paradigma nos conduce a una necesaria transformación de la función comunicativa - basada en la ética, los hechos reales y la transparencia - exige también un concepto de reputación renovado y acorde con estos valores.

Pino nos explica con claridad en qué consiste esta renovación del concepto de reputación, en contraposición a su gestión y consideración en etapas en las que el modelo de comunicación de masas era el imperante:

También hubo un tiempo en que la reputación se gestionaba ocultando los vicios y exhibiendo las virtudes de las organizaciones y sus personas. Así sucedía cuando los únicos medios de hacer públicos los comportamientos de una empresa era los masivos (televisión, prensa y radio). Ahora que todos podemos convertirnos en reporteros accidentales usando nuestros teléfonos móviles, aquella forma de gestionar la reputación corporativa ya no solo es cuestionable, también resulta del todo inútil. A través de los medios y redes sociales, todo puede ser publicado por cualquiera, hasta lo más íntimo, de forma inmediata y con alcance global. Nunca antes en la historia de la humanidad lo público había alcanzado semejante latitud y longitud. Tal hipertransparencia obliga a las organizaciones a actuar y comunicarse de forma responsable, quieran o no (Cortés y Pino, 2017, p.204).

En esta cita textual, Pino recoge un concepto inherente a la reputación: la responsabilidad. Explica que el adjetivo “responsable” viene del verbo “responder”, por lo que la responsabilidad (y, por tanto, la reputación) de una organización se observaría en su capacidad de:

- “Responder con” responsabilidad en su relación con sus diferentes stakeholders o grupos de interés
- “Responder de” sus comportamientos con transparencia y actitud de conversación
- “Responder a” las expectativas que sus públicos objetivos tienen de ella desarrollando una actitud de escucha

En esta línea, podemos incluso añadir que la reputación es un intangible tan amplio que integra bajo su mismo paraguas otros principios como el de la responsabilidad, la transparencia, la veracidad, la coherencia, la confianza transmitida, la solidez, la escucha activa y proactiva, etc. Es decir, cuando una organización gestiona y cuida su reputación, se preocupa por ser social y medioambientalmente responsable, por ser coherente entre lo que dice y lo que hace, por ser transparente en el desarrollo de su actividad, por escuchar y conversar con sus stakeholders (internos y externos) y, como telón de fondo, por adoptar y cuidar una imagen y cultura corporativa sólidas y con fundamento.

Cabría destacar que esta capacidad de escucha y respuesta, tan relacionada con la reputación y la responsabilidad de las organizaciones, está relacionada consecuentemente también con la transformación digital. La llegada de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como la irrupción de las redes sociales, no solo habrían conllevado un empoderamiento ciudadano y una hipertransparencia, sino que además otorgarían a las organizaciones una mayor capacidad de gestión de la escucha y conversación con sus stakeholders internos y externos. Al mismo tiempo, podría situarlas en una posición de cierta vulnerabilidad o mayor exposición, por lo que el contar con una reputación positiva y sólida resultaría clave, tal y como reconocen Romero, Rojas y Serrano (2018, p.155):

Dentro de la ética, la transparencia juega un papel muy importante, ya que es una de las fuerzas que dominan el mundo de hoy. Tenemos más poder a través de las múltiples maneras de conectar, pero también somos más vulnerables. Esto hace que nuestro mayor activo sea la reputación.

De este modo, la capacidad de escucha activa, conversación y observación constante de los comportamientos, las decisiones y las opiniones de sus stakeholders, permite a las organizaciones disponer -como nunca antes había sido posible- de una información muy valiosa para el desarrollo y la mejora de sus actividades organizacionales. Pero al mismo tiempo exige la gestión de una función comunicativa más personalizada, inteligente y adaptada para satisfacer las diferentes necesidades y demandas de profesionales, colaboradores, proveedores, clientes, usuarios, etc. Así, una gestión inteligente y un uso aprovechado de las nuevas herramientas y canales digitales podría permitir a las organizaciones ser más responsables y, por tanto, gozar de una buena y sana reputación. En este sentido, uno de los principales retos comunicativos a los que se enfrentan las organizaciones actuales consiste, precisamente, en la gestión de la dimensión online o digital de su reputación.

En definitiva, la gestión de la reputación no se trata de una cuestión baladí para las organizaciones, ya que este intangible está estrechamente vinculado a la cultura corporativa de las mismas, al tiempo que habría de ser consecuente con los valores que impone el nuevo paradigma comunicativo. Esta reputación debe ser considerada por la función organizativa (y por la comunicativa en concreto), como un concepto transversal que integre todos los principios culturales de la entidad en cuestión, y que se manifestase en la actividad productiva y organizacional desarrollada por la misma. O como diría el propio José Antonio Llorente (2018, p.22):

El desafío ahora va mucho más allá de tener notoriedad, de captar la atención puntual durante un tiempo; se trata de tener notabilidad entre los ciudadanos, de asentar nuestra reputación y que ella respalde nuestra narrativa. Es necesario que aquello que decimos esté basado en hechos.

4.4. La nueva comunicación corporativa

El nuevo paradigma comunicativo que hemos estudiado tiene una traducción consecuente, directa y lógica sobre la comunicación corporativa. Es decir, en el epígrafe anterior analizábamos la parte teórica y general de una realidad que, como veremos a continuación, se plasma de manera observable, práctica y concreta en la

función comunicativa de las organizaciones. Daremos pues un paso más adelante y nos situaremos en el sector de la comunicación para comprender su estado y funcionamiento actual en el seno de las organizaciones. Con este objetivo, tomamos como punto de partida las palabras de Pinedo, Ruiz y Pérez (2017, p.175):

Desde comienzos de siglo, en el sector de la comunicación ha cambiado casi todo: el emisor, el mensaje, el canal y la audiencia. El mensaje se ha embellecido, los canales se han multiplicado y la audiencia se ha empoderado. En consecuencia, el emisor ha tenido que reinventarse para responder a las transformaciones tecnológicas y a las preocupaciones de su público.

Valiéndonos de esta acertada observación, nos referimos a las organizaciones como ese emisor que “ha tenido que reinventarse” para responder a las exigencias del nuevo paradigma comunicativo general y a las necesidades de sus distintos stakeholders (internos y externos). Esta reinversión ha afectado, en mayor o menor grado, a todas las diferentes funciones organizativas de las entidades, pero muy especialmente a la comunicativa debido al carácter transversal que el nuevo paradigma le concedería de manera exponencial. Asimismo, la transformación digital de los canales y las herramientas comunicativas es paralela e interdependiente de una evolución en la manera de elaborar y concebir los contenidos y mensajes que se comunican (y ahora también se conversan) con los diferentes públicos de las organizaciones. Por tanto, podemos completar la cita de Pinedo, Ruiz y Pérez reconociendo la aparición de una nueva narrativa que también estudiaremos.

Por su parte, también nos resultará de interés la referencia de la quinta edición del informe ‘Estado de la Comunicación en España’, de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), a la creciente importancia que los profesionales le conceden a la comunicación corporativa en España (Dircom, 2018, p.3):

Más del 83 % de los profesionales considera que la comunicación ha sido importante en 2017, y entre ellos, un 46,8 % ha valorado el papel de la comunicación como muy importante. Esto supone tres puntos más que en 2014, por lo que podemos estimar un ligero crecimiento general.

En los próximos epígrafes estudiaremos las dos dimensiones básicas que consideramos que conforman la comunicación corporativa actual. Siguiendo un orden

necesario y aconsejablemente inalterable, veremos en primer lugar la comunicación como estrategia y, en segundo, la comunicación como herramienta de gestión. Ambas dimensiones son imprescindibles para la organización, necesariamente complementarias y nunca sustituible la una de la otra.

4.4.1. La dimensión estratégica de la comunicación

El 'Informe Anual de la Profesión Periodística' de 2017 recoge una frase de la, por aquel entonces, vicepresidenta de la Asociación de Directivos de Comunicación Dircom, Teresa Mañueco, que podría servir perfectamente como resumen de lo que desarrollaremos a continuación en este epígrafe. Sírvannos entonces como punto de partida las palabras de Mañueco: "En un entorno tan cambiante y competitivo es fundamental que la comunicación esté alineada con la estrategia de la compañía" (APM, 2017,p.11).

Empleando un tono negativo, diríamos que las organizaciones que prescindiesen de una estrategia comunicativa y/o que contasen con una función comunicativa improvisada y ejercida solo desde el plano práctico (obviando el estratégico), estarían abocadas al fracaso. Es decir, en la época en la que confluyen en un mismo paradigma los factores que ya hemos estudiado⁸, sería más necesario que nunca que las organizaciones contemplasen y contasen con una estrategia comunicativa y transversal, coherente e integrada completamente en la estrategia global de negocio. Consideramos entonces que la comunicación estratégica jugaría un papel trascendental e imprescindible para lograr el éxito de los negocios y crear valor en las organizaciones.

En este sentido, observamos que, precisamente, uno de los mayores retos que afronta el sector de la comunicación (tan castigado además por la Gran Recesión) es el de demostrar y mostrar el valor incuestionable que la comunicación corporativa aporta al negocio. Recordemos que se trata de una función organizativa que, en la mayoría de los casos, no estaría relacionada directamente con la generación de negocio o

⁸ La globalización, la transformación digital, el auge de los intangibles, el empoderamiento de los ciudadanos, la fuerza laboral en aumento, la gestión del talento, la intergeneracionalidad...

beneficios económicos y tangibles, razón por la cual algunas organizaciones y profesionales habrían optado por prescindir de ella (por unos u otros motivos) en los últimos años. Así, la función comunicativa se ve en la necesidad de demostrar o justificar su utilidad imprescindible con resultados cuantificados. En este sentido, nos puede resultar alentadora la experiencia del director de Comunicación Global de Seat, Christian Stein, recogida en el informe del ‘Estado de la Comunicación’ en España (Dircom, 2018, p.16):

Hemos conseguido “matematizar” los resultados de comunicación para que los ejecutivos valoren el impacto de nuestra actividad desde un punto de vista estratégico. Introducimos conceptos como rentabilidad, márgenes de crecimiento o benchmark. Términos de negocio aplicados a la comunicación que nos ha permitido ganar credibilidad y peso en la toma de decisiones corporativas.

Ante el auge de los intangibles y el valor al alza de la reputación de las organizaciones, la dimensión estratégica de la comunicación ha cobrado, por tanto, una importancia capital. Dicho de otro modo, el nuevo paradigma sitúa a las organizaciones ante la necesidad imperiosa de concebir y desarrollar una estrategia comunicativa proyectada al corto, medio y largo plazo. A su vez, esta estrategia debe planificar, de manera coherente, lineal y concreta, la implementación y gestión de una serie de acciones y herramientas determinadas.

Comprendida como una estrategia, la comunicación debe velar por salvaguardar la cultura corporativa de la organización (interna y externamente), así como ser la garante de su reputación. Recordemos que, en la era de la globalización y la digitalización, más que nunca, lo que no se comunica no existe. Además, la estrategia comunicativa, concebida inteligente y adecuadamente, puede aportar un valor incalculable a la función organizativa en cuanto que tiene la capacidad de generar y gestionar conocimiento gracias a la escucha activa y el diálogo con los diferentes stakeholders. Por esta razón, señalamos que la estrategia comunicativa ha de alcanzar transversalmente a todas las áreas organizativas, así como ser capaz de integrar y coordinar a toda la fuerza laboral implicada.

En definitiva, concluimos recalcando el valor y la misión estratégicas que la comunicación corporativa ha cobrado en los últimos años como causa y consecuencia

de la llegada del nuevo paradigma que hemos estudiado. Habiendo comprendido esta dimensión estratégica como base o pilar, nos centraremos ahora en la dimensión práctica o de gestión que adquiere la comunicación como herramienta.

4.4.2. La comunicación como herramienta de gestión

Tras haber pensado y diseñado la dimensión estratégica de la comunicación, integrándola coherentemente con la estrategia global organizativa, se procederá a la ejecución o puesta en marcha de las acciones planificadas. Es decir, partiendo de la comprensión de la dimensión estratégica de la comunicación, la organización tendrá que entenderla y desarrollarla como una herramienta de gestión al servicio de la función organizativa. Ahora bien, tenemos que advertir acerca del posible riesgo de considerar la comunicación como una acción o herramienta aislada. Será necesario tener claro su valor (previo) estratégico para proceder a la planificación y desarrollo de su dimensión práctica, como una poderosa herramienta de gestión. Así, se podrán implementar unas líneas de acción con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos ya establecidos, y sobre una base que contemple varios factores como, por ejemplo, el entorno, los resultados ya alcanzados, la información obtenida tras haber escuchado a los diferentes públicos, los diferentes niveles organizativos, etc.

Nos referimos entonces a la comunicación como una “poderosa herramienta de gestión” porque nos permite aprovechar los recursos comunicativos para alcanzar los objetivos estratégicos de toda la organización, y no solo los propuestos en la parte comunicativa de la misma. De ahí, la importancia transversal de la comunicación, interna y externa, como herramienta al servicio de toda la estructura organizativa. Así lo reconocen también Juan Carlos Gozzer y Thyago Mathias (2018, p.106):

La comunicación bien implementada ayuda a generar la confianza y la transparencia necesaria entre gobernantes y gobernador, y a identificar territorios de conversación entre personas para discutir ideas y proyectos. La comunicación clara, constante y bien estructurada es una herramienta clave en la gestión.

Además, estos autores advierten acerca del riesgo de considerar esta herramienta como un mero instrumento propagandístico o canal de venta, subestimando su capacidad real de aportar un importante valor para la organización (Gozzer y Mathias, 2018, p.105):

Como sucede en las compañías, una buena comunicación no quiere decir, necesariamente, que los resultados de la gestión sean buenos. La comunicación no debe ser interpretada como un ejercicio de propaganda o la venta de un producto (sea bueno o malo) y sí como una herramienta de gestión que, bien utilizada, permite abrir canales de diálogo con la sociedad y transmitir una narrativa que aproxima a los gestores de los ciudadanos.

Recordando el auge actual de los intangibles, haremos hincapié en el papel que tiene la comunicación como herramienta para transmitir unos hechos reales. Es decir, la función de la comunicación no es esconder, disfrazar o inventar un discurso. Todo lo contrario, el valor de la comunicación reside precisamente en su capacidad de adoptar una narrativa adecuada y atractiva con la que transmitir la realidad a los diferentes stakeholders de la organización, con el objetivo de informarles, escucharlos y hacerles sentir parte (en su correspondiente medida) del proyecto organizativo. José Antonio Llorente (2018) explica así el valor de la comunicación como herramienta de gestión y la importancia de la narrativa adoptada para contar la realidad:

El desafío ahora va mucho más allá de tener notoriedad, de captar la atención puntual durante un tiempo; se trata de tener notabilidad entre los ciudadanos, de asentar nuestra reputación y que ella respalde nuestra narrativa. Es necesario que aquello que decimos esté basado en hechos (p. 22).

Para finalizar, haremos una brevísima mención al Plan de Comunicación como el documento que recoge estas dos dimensiones comunicativas de la organización, por lo que advertiremos acerca de la creciente importancia que también tiene. En la medida en que la comunicación se siga consolidando como una parte fundamental e imprescindible dentro de la estrategia global de la organización, el Plan de Comunicación será tan necesario como el resto de los documentos y libros con los que las organizaciones deban justificar y controlar el correcto desarrollo de su actividad.

4.5. El departamento de comunicación

En el departamento o área de comunicación contemplamos la aplicación práctica del ejercicio profesional de la función comunicativa que estamos explicando en este cuarto capítulo. Ante todo, cabe advertir que el departamento de comunicación puede tener tamaños, formas y estructuras tan variadas y diferentes como organizaciones puedan existir. Del mismo modo, ciertas actividades comunicativas podrán ser gestionadas por un solo profesional o por un equipo, en función de la idiosincrasia y las propias necesidades de la organización en cuestión. Por tanto, la estructura o la forma que adquiera el departamento de comunicación de una organización se caracterizará, sobre todo, por su adaptabilidad al carácter y a las necesidades generales de la misma, así como por su pragmatismo.

Como breve inciso, cabe mencionar también que en el ejercicio práctico de la función comunicativa muchas organizaciones optan por la externalización de estos servicios (o parte de ellos), de manera puntual o habitual, en vez de disponer de un departamento o área de comunicación propios. En estos casos, las agencias o consultoras de comunicación y los profesionales independientes juegan un papel muy relevante en esta labor. De hecho, recordemos que en el tercer capítulo de esta tesis doctoral explicábamos que hoy las organizaciones no solo han de contar con la gestión de equipos y profesionales exclusivamente propios, sino que su fuerza laboral actual se caracterizaría, precisa y generalmente, por reunir a profesionales internos y externos.

Para comprender la razón de ser del departamento o área de comunicación en las organizaciones, en general, tomaremos como punto de partida las palabras de la directora ejecutiva de Comunicación, RSC y Fundación Sanitas (de Sanitas), Yolanda Erburu, en el informe 'Estado de Comunicación en España' (Dircom. 2018, p.11):

El departamento de Comunicación debe ser, por encima de todo, el área que gestiona la reputación de la compañía, que es uno de sus mayores activos. Debe trabajar todas las palancas que le permiten proteger y promover la mejor reputación para la compañía. El trabajo de los temas clásicos, como comunicación interna, externa, RSC y relaciones institucionales debe complementarse trabajando transversalmente con Personas y Talento, Riesgos y Cumplimiento, Legal o Finanzas, Atención al Cliente, Marketing y Marca, así como con las Operaciones de los negocios. Con ello se logra construir reputación para generar confianza entre los grupos de interés y generar la mejor contribución. Para ello, debe ser liderado por un directivo a nivel de Comité de Dirección.

Coincidimos plenamente con Erburu en su referencia a la relación directa que existe entre el ejercicio comunicativo y la gestión de la reputación de la organización. Incluso podríamos añadir que esta gestión de la comunicación es la base y la razón de ser del departamento de comunicación. Al ser la reputación uno de los activos intangibles más importantes y valorados de la organización, su cuidado y gestión debería ser un objetivo presente en todas las áreas y funciones organizativas, lo que explicaría el carácter transversal y estratégico del desempeño del departamento de comunicación, así como su estrecha relación con el negocio. En este último sentido, Erburu menciona también la relevancia del reconocimiento de la categoría laboral del responsable del departamento (generalmente conocido como “dircom”) dentro del esquema organizacional, un aspecto que estudiaremos en próximos epígrafes.

4.5.1. Funciones

Como indicábamos previamente, el área o departamento de comunicación puede adquirir diferentes formas, ya que su estructura y tamaño se establecería en función de determinados factores organizacionales (tamaño, necesidades, funciones, objetivos...). Asimismo, los perfiles o cargos profesionales pueden variar dependiendo de la organización que se trate. Como señalábamos, la estructura de la función comunicativa se caracterizará por su versatilidad dependiente de los diversos factores organizacionales, pero también en base a las tendencias y los retos que se den, en general, en el ámbito comunicativo y, en concreto, en el sector productivo en que desarrolle su actividad la organización en cuestión.

Con independencia de las posibles estructuras departamentales y/o profesionales en las que se pueda organizar la función comunicativa, así como de si es gestionada por colaboradores internos o externos, podríamos establecer una serie de funciones comunes a la mayoría de las organizaciones. Además, en multitud de ocasiones, estas funciones pueden servir de base para la organización formal de la función comunicativa, ya que deberían ser un reflejo de la realidad práctica del paradigma y las tendencias comunicativas imperantes. Es decir, si por ejemplo la comunicación digital gana relevancia y presencia en el nuevo paradigma organizacional, las

entidades deberían contar con un área o profesionales responsables y especializados en este aspecto. Por otra parte, esta realidad tendría que reconocerse y reflejarse consecuentemente en el organigrama formal.

Basado en una encuesta de realización propia, el informe del 'Estado de la Comunicación en España' recoge cuáles eran las áreas más habituales en las que se estructura la comunicación corporativa (Dircom, 2018, p.13):

Las áreas de comunicación que se llevan a cabo hoy en día principalmente en los departamentos y agencias de comunicación de las personas encuestadas son las relaciones con los medios, seguida por la comunicación online y a través de los social media, además de la comunicación interna y la gestión del cambio y la estrategia y coordinación de la función de comunicación. Las menos habituales parecen ser el sponsoring, patrocinio y mecenazgo y la comunicación financiera y las relaciones con los inversores.

Sin embargo, reconoce que la naturaleza o la actividad productiva concreta de la organización también puede condicionar, como es lógico, la estructura y las funciones del departamento de comunicación. Por ejemplo:

Según el tipo de organización, vemos, sin embargo, que las personas que trabajan en empresas con cotización en bolsa destacan como tarea principal la comunicación financiera y las relaciones con los inversores. Para las empresas privadas, destaca el sponsoring, el patrocinio y mecenazgo y el diseño corporativo, gráficos y fotografía. Para las agencias de comunicación, la principal tarea reportada como habitual son las relacionadas con la consultoría, el asesoramiento, el coaching y la gestión de cuentas de clientes clave (47,1 %) y son también quienes prestan mayor atención a la monitorización, la medición y la evaluación (Dircom, 2018, p.13).

Tomando como referencia a este estudio, señalaremos entonces las siguientes áreas y/o funciones como las más comunes que se integran en la función comunicativa actual y que, como consecuencia, pueden reflejarse formalmente en la organización o estructura del departamento de comunicación:

- Relaciones con medios
- Comunicación interna, gestión del cambio
- Comunicación financiera
- Marketing, Marca y relación con el consumidor

- Relaciones con el gobierno, asuntos públicos
- Comunicación online/digital, social media
- Comunicación de crisis
- Relaciones con medios
- Eventos
- Patrocinio y mecenazgo
- Responsabilidad Social Corporativa

Finalizaremos este apartado recogiendo una obviedad que se reconoce y se explica en el 'Estado de la Comunicación en España' sobre la importancia del departamento de comunicación y su situación estratégica como parte clave de la estructura organizacional:

La comunicación hace que la organización se vincule con el mundo en movimiento y para que esto suceda los departamentos de Comunicación necesitan estar completamente imbricados en la organización para la que trabajan (...) los departamentos de Comunicación excelentes están imbricados en la organización donde trabajan y la organización a su vez está imbricada eficazmente en los espacios sociales y culturales de los que forma parte. Esto requiere un liderazgo efectivo tanto por parte de los profesionales de la comunicación como por parte de la organización con respecto a su contexto (Dircom, 2018, p.19).

Como veremos en el siguiente epígrafe, la situación del departamento de comunicación y el reconocimiento de la importancia de la función comunicativa en el conjunto de la estructura organizacional, deberían tener una traducción correlativa desde el punto de vista de los profesionales que se dediquen a la gestión de la comunicación corporativa.

4.5.2. La revalorización de la profesión

Tal y como hemos visto, en los últimos años se ha producido una revalorización general de la función comunicativa en el seno de las organizaciones, auspiciada por factores como la recuperación económica, la transformación digital y el auge de los intangibles. Esta revalorización, a su vez, habría tenido una manifestación directa en el aspecto profesional. De este modo, no solo ha aumentado el número de profesionales

o comunicadores, sino que su desempeño cuenta con una mejor consideración en el seno de las organizaciones, pasando a ser una función imprescindible más.

Esta revalorización de la profesión también conllevaría una responsabilidad por parte de los comunicadores, para responder a las exigencias, demandas y retos planteados no solo por la organización, sino que también por la sociedad en su conjunto. Así lo asegura José Antonio Llorente (2018, p. 22-23):

Sin duda, abordamos un reto difícil (como lo son los tiempos) que necesita conocimiento profesional, esfuerzo personal, enfoque técnico en lo general y audacia en los planteamientos particulares. Nuestra profesión debe ayudar a construir una sociedad mejor, más fuerte y segura.

Con respecto a la formación de estos profesionales dedicados a la comunicación corporativa (o comunicadores), la mayor parte de ellos habrían cursado estudios avanzados de Comunicación, Relaciones Públicas y Publicidad y, sobre todo, Periodismo. El informe 'Estado de la Comunicación en España' presenta las siguientes citas al respecto:

La mayoría de los profesionales (55,8%) tiene formación de máster o posgrado, preferentemente en comunicación (47,5 %); y el 33,9 % son graduados o licenciados, mayoritariamente en Periodismo (55,6 %) y en Publicidad y Relaciones Públicas (17,6%) (Dircom, 2018, p.5).

Esta realidad habría supuesto una reinención o la apertura de nuevas oportunidades profesionales para un sector tan castigado por la Gran Recesión como ha sido el del periodismo. Así lo reconocía también la presidenta de la Asociación de la Prensa de Madrid, Victoria Prego, en la edición de 2017 del 'Informe Anual de la Profesión Periodística':

Otro de los aspectos cambiantes en el mundo del periodismo es el número creciente de profesionales que se dedican a la comunicación dentro de empresas o de instituciones públicas o privadas o directamente en agencias especializadas en comunicación. Cada vez son más las medianas y pequeñas empresas que contratan a periodistas para que se encarguen de su comunicación hacia el exterior. Este fenómeno, que se ha abierto paso con una fuerza inusitada en el mundo del periodismo y que abre unas perspectivas laborales amplísimas a los licenciados, fue durante muchos años una

práctica propia de las grandes empresas, pero es ya casi un fenómeno universal (APM, 2017, p.7).

Añadiríamos un pequeño (pero importante) matiz a estas declaraciones, ya que estos profesionales no se dedicarían solo al ejercicio de la “comunicación al exterior” de estas organizaciones. Veremos en los próximos capítulos que la comunicación interna de las organizaciones será una parte muy importante de la función comunicativa corporativa y que, cada vez requerirá de más recursos humanos y materiales para su gestión.

Como decíamos, esta revalorización se manifestaría directamente también en el número creciente de comunicadores en las organizaciones. En el ‘Estado de la Comunicación en España’ se explica, precisamente, que en todos los tipos de empresas se detecta la tendencia considerable de aumentar, o por lo menos mantener, el volumen de “recursos humanos” empleados dedicados a la función comunicativa:

En 2010 la media era de 7 personas, mientras que los datos actuales registran una media de 18 empleados en los departamentos y 23 en las agencias. Respecto al año anterior, la tendencia general en todos los tipos de empresas está en mantener el volumen de recursos humanos o aumentar su número. Concretamente, casi una de cada dos agencias ha aumentado el número de recursos humanos, mientras que tres de cada cuatro consultoras freelance y organizaciones públicas y políticas han mantenido el mismo número de empleados. (...) Sorprendentemente, no siempre se cumple una relación proporcional entre el tamaño de las organizaciones y sus recursos humanos de comunicación (Dircom, 2018, p.16).

Por tanto, diremos que esta revalorización no solo se deberá a una cuestión meramente cuantitativa con respecto al tamaño y/o la capacidad económica de la organización en cuestión, sino que también tendría un peso importante el aspecto cualitativo, pues no olvidemos que nos referimos a la gestión de un intangible. Por este motivo, dependerá también el aspecto cultural y el reconocimiento mediante el cual la organización conceda una importancia real a la función comunicativa y a los profesionales competentes.

Con respecto a la procedencia de los profesionales dedicados a la gestión de la comunicación, cabe destacar la variedad existente. Factores como la estructura

organizacional general, el reparto de responsabilidades y tareas, los recursos materiales, la reputación, el tamaño y el grado de expansión territorial de la organización en cuestión, su actividad productiva, etc. determinan el perfil y la procedencia de sus comunicadores. Básicamente, estos pueden ser empleados directamente por la organización, profesionales independientes (freelance o autónomos) y/o profesionales contratados por una consultora o agencia de comunicación. También es importante señalar que la naturaleza de la actividad comunicativa podría condicionar este perfil y procedencia profesional. Por ejemplo, habrá organizaciones que cuenten con un número concreto y fijo de comunicadores (empleados, autónomos y/o provenientes de consultoras y agencias) para gestionar una serie de tareas diarias, pero que en algún momento necesiten contar con servicios externalizados para responder a una situación coyuntural (una crisis de reputación, una campaña concreta, un lanzamiento de producto...). Por tanto, es común que en las organizaciones convivan y se coordinen diferentes tipos de comunicadores.

4.5.3. El Dircom

Una de las manifestaciones más claras de la revalorización de la profesión en los últimos años es el posicionamiento y protagonismo creciente que ha ganado el director de comunicación o dircom en el organigrama de las entidades. Este posicionamiento es representativo, por tanto, de la importancia estratégica adquirida por la función comunicativa. José Antonio Llorente (2018) explica la necesidad de que la comunicación corporativa se vea representada en los órganos de decisión y dirección de las organizaciones, al tratarse de la principal gestora de la estrategia de reputación: “Nuestra profesión, hasta ahora instalada en el plano de contar, debe introducirse en el plano de los hechos, porque solo formando parte de los órganos que deciden los hechos puede construirse una estrategia de reputación” (p.22).

El informe de Dircom, ‘Estado de la Comunicación en España’, se refiere también a la importancia creciente de la comunicación relacionándola directamente con el posicionamiento del dircom, una tendencia actual que se estaría consolidando. El informe se apoya además en otros estudios previos para presentar la siguiente conclusión:

El anterior estudio ya indicaba la consolidación de la dirección de Comunicación como área de relevancia en las compañías al estar a cargo del primer nivel ejecutivo, así como la reducción progresiva de la dependencia de la dirección de Marketing. Los datos corroboran también estudios recientes en España que afirman que la gran mayoría de las organizaciones ha incorporado en su estructura organizativa el perfil de director de las Relaciones con los Públicos de la Organización, que generalmente recibe el nombre de director de Comunicación, asegurando que el éxito pasa por contar con una comunicación estratégica que conecte con la estructura de la organización (Cabrera-Cabrera & Almansa-Martínez, 2016). Se aprecia la integración de la comunicación y la continuidad de la tendencia sobre el aumento del estatus del dircom que ya confirmaban los anteriores estudios de Dircom (2010, 2015), lo que viene también a seguir confirmando la importancia creciente de la comunicación (Dircom, 2018, 21).

De esta cita adoptaremos como planteamiento base para entender la importancia del reconocimiento del dircom en la organización la idea de que “el éxito pasa por contar con una comunicación estratégica que conecte con la estructura de la organización”, y que, por tanto, vele por la reputación organizacional y reconozca los intereses de los diferentes stakeholders. Además, el propio estudio explica la razón de la relevancia de este alineamiento recomendando “una buena sintonía entre dircom y su equipo con el CEO y la dirección de la empresa para que se logre transmitir y comunicar exitosamente” (Dircom, 2018, p.23).

Si bien el informe de Dircom reconoce esta tendencia consolidada del aumento de los profesionales responsables de la comunicación representados y participantes en el primer nivel ejecutivo de las organizaciones, advierte que “se trata aún de una minoría que participa en la toma de decisiones de más alto nivel” (Dircom, 2018, p.23). Por lo que se esperaría que este posicionamiento continuase incrementándose necesariamente en los próximos años.

Entre las funciones propias del dircom, destacamos básicamente la representatividad de la función comunicativa a nivel directivo, por lo que juega un papel clave y estratégico en la toma de decisiones gracias a su capacidad consultiva para el resto de las áreas de negocio. Además, es el máximo responsable y representante del área o departamento de comunicación, por lo que le corresponde la aprobación y supervisión de la estrategia comunicativa concebida, diseñada e implementada por la organización (en sus dimensiones externa e interna). Así se explica en el ‘Estado de la

Comunicación en España', utilizando la expresión "facilitador estratégico" que nos parecerá que resume de manera muy completa la razón de ser del dircom:

Estudios previos muestran que los dircoms en Europa presentan cotas de poder dentro de las organizaciones en las que trabajan, ya que cuentan con la influencia consultiva y ejecutiva y llevan a cabo el papel de facilitadores estratégicos, de manera que integran la comunicación dentro de las estrategias de toda la organización. Además, muchos directores de Comunicación participan en la toma de decisiones estratégicas de sus organizaciones y suelen tener un amplio nivel de responsabilidad para los diversos ámbitos de la comunicación y stakeholders (Dircom, 2018, p.22).

Comprenderemos entonces que las decisiones y opiniones del dircom tiene un valor estratégico fundamental para las demás áreas y funciones organizativas, especialmente las relacionadas con el negocio. Este valor estratégico reside en su máximo conocimiento del estado reputacional de la organización, así como en su capacidad de relación con los diferentes stakeholders internos y externos (de los que tanto dependería la percepción reputacional). Este conocimiento es clave e imprescindible para la organización a la hora de conducir su actividad productiva, ya que su éxito depende del grado de aceptación de los stakeholders y de la percepción que la sociedad, en su conjunto, tenga de la organización en sí.

Para llevar a cabo estas funciones estratégicas, consultivas y de toma de decisiones, el dircom debe reunir una serie de competencias, habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su labor profesional. Entre ellos, destacan especialmente sus capacidades de gestión, dirección y liderazgo. Además, recordemos la importancia que estarían cobrando las habilidades personales⁹ en la preparación de la fuerza laboral y que, particularmente, serían fundamentales para el dircom. En este sentido, su capacidad de escucha y relación con los públicos externos y los colaboradores de la organización serían imprescindibles. Además, no podemos olvidar el mínimo de especialización o conocimiento técnico que tendría que tener sobre el sector productivo en el que la organización desarrolla su actividad.

Apoyándonos en el 'Estado de la Comunicación en España', recogemos las funciones concretas y específicas que, generalmente, se presuponen como propias del dircom:

⁹ Veíamos en el capítulo 3 que las habilidades personales cada vez son más valoradas en la fuerza laboral

- Definición de la estrategia de comunicación
- Acciones específicas de comunicación
- Selección de empresas colaboradoras externas y de los miembros de departamento
- Distribución del presupuesto de comunicación
- Aprobación del Plan de Comunicación / campañas anuales de comunicación

Finalmente, consideramos importante señalar que, sobre todo en las organizaciones de gran tamaño, existen también mandos intermedios o subdirectores de subáreas o secciones concretas que se circunscriben al departamento de comunicación. Estos profesionales, en la medida de su nivel de responsabilidad, juegan un papel estratégico fundamental también.

4.6. Retos y Tendencias

En este epígrafe nos acercaremos al futuro próximo de la comunicación corporativa. Para ello, mencionaremos brevemente algunos de los retos actuales que se plantea el sector y recogeremos algunas de las tendencias que, como trazos, están dibujando un panorama comunicativo que ya comienza a asomarse.

4.6.1. Retos

Los retos que afrontaría la comunicación corporativa actual tendrían mucho que ver con todos los factores que hemos estudiado en este capítulo e, incluso, en los dos capítulos anteriores. La nueva organización, el nuevo paradigma general, la intergeneracionalidad, los estragos de la Gran Recesión, la transformación digital sin precedentes, el auge de los intangibles, la importancia creciente de la reputación, el empoderamiento ciudadano, la globalización, la horizontalidad de la comunicación corporativa, etc. están situando al sector comunicativo ante una gran variedad de frentes de diversa naturaleza. Así explican Romero, Rojas y Serrano (2018) esta variedad de factores y el reto que plantearían para la comunicación:

En este nuevo mundo, todos somos actores y reporteros. Las redes sociales hacen que los consumidores y el público general tomen el control de la conversación las veinticuatro horas del día utilizando múltiples pantallas. El poder está en manos de la gente. La gente decide qué se puede y qué no se puede hacer. Hoy en día, allí es donde se hacen las conexiones y se construyen o destruyen las marcas y compañías. El reto: participar en la conversación y crear la narrativa adecuada para una compañía, basada en un propósito compartido que ponga al ciudadano, consumidor y cliente en el centro de nuestras decisiones. Las empresas tienen que ser auténticas, diligentes y transparentes cuando reaccionan a hechos y situaciones que pueden agravarse (p.152).

Por otra parte, con afán de evitar divagaciones, agradecemos el rigor de la investigación realizada en el marco del ya citado 'Estado de la Comunicación en España', que cuestionaba a sus asociados acerca de los temas que consideraban estratégicos para la comunicación corporativa en los próximos tres años. En base a los resultados de esta encuesta, este informe identifica los siguientes temas como los retos que afronta el sector:

Figura 12 : Temas estratégicos de la comunicación corporativa



Fuente: Estado de la Comunicación en España (Dircom, 2018, p.10)

Podemos clasificar los retos que se plantea la comunicación corporativa de la siguiente manera:

- **Retos profesionales**
 - Continuar trabajando por la revalorización y el reconocimiento de la función comunicativa, desde los puntos de vista estructural-estratégico y funcional
 - Consolidar el reconocimiento y la necesidad de la figura del dircom
 - Revalorizar el desempeño de la fuerza laboral (interna y externa) dedicada a la función comunicativa
 - Aumento de número de profesionales (en los casos que sea necesario)
 - Reconocimiento salarial
 - Formación y especialización por áreas comunicativas
- **Retos técnico-tecnológicos**
 - Aplicación de nuevas tecnologías (como el Big Data y la Inteligencia Artificial) en el sector
 - Desarrollo de estrategias y técnicas de comunicación digital
 - Adopción y desarrollo de nuevas narrativas adaptadas al empoderamiento de los usuarios/ciudadanos y a los nuevos canales digitales
 - Aprovechamiento de los nuevos canales para continuar desarrollando la escucha activa y el diálogo con los usuarios/ciudadanos
- **Retos reputacionales**
 - Fortalecer mediante hechos (*storydoing*) la reputación de la organización
 - Aprovechar las oportunidades de los nuevos canales digitales para ser una organización transparente e inspiradora de confianza
 - Prever y planificar la gestión inteligente y eficaz de posibles crisis reputacionales

- Cuidar a la fuerza laboral (interna y externa) como la mejor embajadora de la reputación e imagen organizacionales
- Crear espacios de encuentro (físicos y/o digitales) con los diferentes stakeholders de la organización

4.6.2. Tendencias

Los retos que acabamos de mencionar están estrechamente vinculados a las tendencias que ya están marcando el sendero de la comunicación corporativa de los próximos años. Así, a continuación, nos hacemos eco de las tendencias que proponen y presentan Pinedo, Ruiz y Pérez (2018, p.177-181):

1. Aprender a vivir con el **síndrome de la “empresa desnuda”**. Las organizaciones tendrían de asumir y aceptar su pérdida de control total sobre la información que les concierne y que fluye. De lo contrario, la velocidad informativa, fomentada por las nuevas tecnologías y las redes sociales, fomentaría este sentimiento de desnudez permanente que podrían experimentar y sufrir muchas organizaciones. Ante esta realidad, lo más aconsejable sería sustituir el sentimiento de desnudez por el valor de la transparencia informativa como un distintivo de la organización y de su gestión comunicativa.
2. Dar **respuestas integradas a los desafíos de reputación**. La transversalidad u horizontalidad de la comunicación en el seno de las organizaciones sería un reto y una tendencia a la vez. Como ya habíamos visto, la reputación sería el intangible más valorado y que, además, involucraría a todas las áreas organizacionales, por lo que sus desafíos y su gestión deberían considerarse de manera integrada y estando presente en todo el organigrama.
3. Ser más **creativos y sofisticados**. La relevancia creciente que se la habría concedido a la función comunicativa en las organizaciones, así como la mayor concesión de recursos (humanos y materiales), debería traducirse en una mayor sofisticación y creatividad. Los profesionales y los departamentos

dedicados a las labores comunicativas tendrían que huir de la (a veces común) estandarización de las tareas y los procesos, con ánimo de aprovechar todo el potencial analítico y estratégico que posee la comunicación.

4. **Mostrar el alma.** Los valores propios y característicos de la organización adquirirían un protagonismo hasta ahora desconocido. Estos valores conformarían la “personalidad”, la historia y, en definitiva, el alma de la organización. Partiendo de esta alma, se construiría el “relato corporativo” que se debería mostrar a la sociedad. Pinedo, Ruiz y Pérez destacaban en este sentido, además, el importante papel que jugarían los equipos de comunicación ya que “asumen el desafío de construir esa historia y establecer los canales para contarlo, así como el de crear las condiciones para transmitirlo de la mejor manera”.
5. **Definir el campo de juego** cada vez más. Ante factores -como la “infotoxicación”, la velocidad vertiginosa con la que fluyen los contenidos, el empoderamiento ciudadano y la multiplicidad de canales- muchas organizaciones caerían en la tentación de pretender estar en todos los escenarios y conversaciones, lo cual sería un error que podría costarle muy caro en términos reputacionales. En este sentido, los autores considerarían que las organizaciones que optasen por un escenario (o territorio) concreto y se focalizasen en desarrollar en él contenidos de calidad y escuchar activamente a sus comunidades, podrían salir reforzadas.
6. **Acotar comunidades.** Pese a que la transformación digital habría posibilitado la accesibilidad de los productos y servicios que ofrecen las organizaciones a un creciente número de personas, se encontrarían ante una dificultad cada vez mayor de acotar los públicos a los que se dirigirían. Para evitar generar ruidos en torno a la organización y sobre su imagen, los autores recomendarían segmentar los stakeholders en grupos aún más reducidos y acotar los canales de comunicación con ellos con ánimo de ofrecerles contenidos, servicios y productos más interesantes para cada uno.

7. **Hacer tangibles los intangibles.** “Tan importante como crear reputación será saber medir su impacto” explicaban los autores. La medición de los resultados de las acciones comunicativas siempre habría sido considerada un desafío que, además ahora, requeriría un continuo desarrollo y adaptación a los nuevos canales y contenidos. La precisión y la rapidez serían claves en esta medición.
8. **Hacer, hacer, hacer...** y después contar. La experiencia del ciudadano con respecto a la organización será la clave que legitime la comunicación entre ambos. De poco (o nada) servirá al ciudadano un discurso o mensaje que no esté basado en hechos previos reales.
9. **Acciones responsables** con sentido. Si la responsabilidad social habría sido exigida por parte de la sociedad hace una década, actualmente, además, se requeriría que las acciones desarrolladas al respecto tuviesen un sentido y una aplicación en los sectores o comunidades en los que la organización opera, huyendo de cualquier oportunismo y/o arbitrariedad. Pinedo, Ruiz y Pérez explicaban que “las acciones de RSC deberían estar alineadas con el objeto de negocio y ser comprendidas y compartidas por todos los grupos de interés”.
10. **Creación colaborativa.** Esta tendencia iría más allá de los propios departamentos de comunicación, pero tendría un interés e implicaciones cruciales para los mismos, especialmente para el área de Comunicación Interna (como ya veremos). Se trataría de “dinámicas enriquecedoras que estimulan la inspiración y el desarrollo de elementos novedosos” y en las que sería necesario integrar a toda la fuerza laboral interna y externa.

En el ‘Estado de la Comunicación en España’ también se nos indican las áreas comunicativas que se podrían considerar tendencia para estos próximos años:

Preguntados en 2017 sobre las futuras áreas de comunicación más importantes en los próximos tres años, vemos que los comunicadores españoles destacan principalmente, y muy por delante de otras áreas, la comunicación online y los social media. Le sigue la comunicación interna y la gestión del cambio. La RSC y el desarrollo sostenible junto con la monitorización, la medición y la evaluación son también áreas cuyo desarrollo se destaca para el futuro próximo (Dircom, 2018, p.7).

Tomando nota de esta previsión fundamentada, veremos y argumentaremos en los próximos capítulos de esta tesis la importancia creciente de su objeto de estudio: la comunicación interna.

5. Comunicación interna: concepto, evolución y nuevo paradigma

Con este capítulo iniciamos una nueva parte de esta tesis. Tras haber analizado el contexto histórico, laboral y comunicativo en el que se concibe e implementa la comunicación interna actual, nos centraremos ahora en ella como el objeto de estudio de este proyecto doctoral. Veremos cómo esta comunicación interna, en sus dimensiones teórica y práctica, es (o, a veces, ha de ser) consecuente y un reflejo de estos factores que ya hemos analizado.

De este modo, en este quinto capítulo nos referiremos a la función, la estrategia y la disciplina de la comunicación interna desde un punto de vista conceptual y meramente teórico, estudiando sus acepciones y evolución histórica. Con el transcurso de los próximos capítulos que componen esta segunda parte iremos adquiriendo paulatinamente un enfoque más práctico. Así, a partir del sexto, estudiaremos también la comunicación interna como una herramienta de gestión, y otras cuestiones como su planificación e implementación diaria, los profesionales que se dedican a su ejercicio, o las nuevas tendencias y retos que afronta esta disciplina.

5.1. ¿Qué es la comunicación interna?

En este primer apartado, estudiaremos el concepto de comunicación interna, así como la estrategia y función. También explicaremos la existencia de dos tipos de comunicación en el seno de las organizaciones: una formal y otra informal. Tal y como señalábamos, de este modo pretendemos sentar la base teórica y conceptual necesaria para comprender la dimensión estratégica, así como desarrollo y la implementación práctica de la comunicación interna.

5.1.1. Concepto

Para comprender en qué consiste la función de la comunicación interna en las organizaciones, nos referiremos como punto de partida a dos necesidades propias que

presenta el ser humano en cuanto que es un ser social: la de comunicarse y la de organizarse. Es decir, desde sus orígenes, los seres humanos han necesitado comunicarse entre sí y, como causa y consecuencia de ello, han tenido que coordinar sus esfuerzos y capacidades para alcanzar ciertos objetivos en aras de garantizar su supervivencia y desarrollo. En muy resumidas cuentas, podríamos llegar a decir que las necesidades de comunicación y de organización han sido las dos piezas clave del engranaje histórico que ha permitido la evolución de las diferentes sociedades.

A modo de ejemplo, si pensamos en los últimos avances y desarrollos tecnológicos el fundamento más básico sobre el que se han constituido no ha sido otro que dar respuesta a estas dos necesidades primarias. La tecnología ha irrumpido desarrollando nuevas formas de comunicación humana y, sin alterar el principio básico que pueda motivar e impulsar cualquier intención y acción comunicativas, ha logrado sofisticar las herramientas y los canales para ello. Esta transformación digital también ha posibilitado la irrupción de nuevas formas de organización entre las personas, canalizada y facilitada por las nuevas herramientas y formas comunicativas precisamente. Este hecho lo podemos observar de manera muy clara y concreta en el ámbito profesional, tal y como explicaremos más adelante.

Considerando entonces como punto de partida estas dos necesidades sociales básicas del ser humano, comprenderemos que organización y comunicación interna son dos conceptos tan interdependientes que no se pueden comprender el uno sin el otro. Dicho de otro modo: ni la organización podría existir sin comunicación interna, ni, por supuesto, la comunicación interna existiría sin la organización. En este sentido, coincidiremos con las palabras de Manuel Tessi (2011) cuando explica en el artículo *¿Qué hacemos cuando nos ocupamos de la comunicación interna?* que “las organizaciones generan comunicación interna en el mismo momento en el que se constituyen. Metafóricamente hablando, podríamos decir que es una gran conversación que se extiende desde el nacimiento hasta la disolución de una organización” (p.18).

Tessi nos explica otro símil que también nos resultará de gran utilidad para entender la lógica de la comunicación interna. Compara la organización con un organismo vivo en el que todos los miembros se comunican entre sí para coordinar las funciones propias

de cada uno y necesarias para garantizar su supervivencia y desarrollo. Además, Tessi añade que, para una organización, igual que para una persona u otro tipo de ser vivo, “es imposible no comunicarse”. Es decir, toda organización, en cuanto que está formada por personas, genera comunicación, aunque sea de forma involuntaria. En esta línea, podríamos identificar también la comunicación interna como el sistema nervioso de la organización, ya que comprendería la red de canales por los que fluyen los mensajes y los contenidos necesarios para la correcta coordinación de las funciones de los diferentes miembros que la componen, en aras de la consecución de una serie de objetivos establecidos en base a la razón de ser de esa organización.

Partiendo de la base de que “todo comunica”, Tessi también advierte acerca de la “influencia poderosa” que ejerce la comunicación interna sobre la organización, ya que, de acuerdo con los principios de la Ontología del Lenguaje, “la palabra crea realidades”. Según este autor, esta idea nos haría entender la comunicación interna como “un complejo entramado de mensajes que se genera y se multiplica en todos los rincones de la organización”, por lo que la definiría como “toda la comunicación que se genera en una organización y que está integrada por todos los mensajes que circulan en el ámbito organizacional, sean estratégicos o no” (Tessi, 2011, p.18).

Coincidiremos con Tessi a la hora de considerar la comunicación interna como un todo que engloba y recoge todos los contenidos y mensajes que se puedan originar en el seno de una organización, con independencia de que sean voluntarios, planificados o estratégicos o no. Además, relacionaremos esta idea base con la de Joan Cuenca y Laura Verazzi (2018), que toman como punto de partida para presentar su propia definición de comunicación interna el axioma de Watzlawick según el cual “es imposible no comunicarse”. Estos autores también recuerdan la explicación holística que ofrece la consultora Vector C (2017a), según la cual la comunicación interna es “todo lo que hay, sucede, se dice y se piensa “puertas adentro” en una organización”, para después aportar su propia definición:

Se está pensando en este caso, en algo existente a priori que requiere de una persona o de un equipo que le proporcione un hilo conductor de cara a un objetivo. En un escenario conciliador, podrá decirse que cuando hablamos de comunicación interna hablamos de una gestión, planificada, con acciones diseñadas, ejecutadas y medidas, en el seno de una organización, desarrollada por alguien responsable de esta función,

cuyo destinatario es cada una de las personas que componen esa misma organización y que persigue alinear todo lo que sucede, se dice y se piensa, a la luz de un propósito.

Esta definición recogería el carácter estratégico de la comunicación interna, en tanto que es reconocida como un ámbito de gestión más de la organización. Los autores recopilan en este concepto varios asuntos fundamentales que trataremos detalladamente en los siguientes capítulos y epígrafes, tales como la planificación y los profesionales responsables de la comunicación interna, entre otros. Coincidiendo en su mayor parte con esta explicación, añadiremos un pequeño matiz recuperando el concepto de fuerza laboral, que analizábamos en el capítulo tercero de esta tesis, para referirnos a los destinatarios de la comunicación interna. Por tanto, especificaremos que la comunicación interna va dirigida a todos los profesionales que quedan vinculados a la organización por el desempeño de su trabajo, sean empleados internos, proveedores, o colaboradores externos, por ejemplo. En el capítulo sexto veremos, precisamente, que esta comunicación interna deberá adaptarse a los diferentes niveles de vinculación de los diversos tipos de profesionales que forman esa fuerza laboral.

Muchos autores se refieren también a la comunicación interna fundamentalmente como una herramienta de gestión, idea que compartiremos y adoptaremos también como base de esta tesis doctoral. En este sentido, recogemos las palabras de Pablo Gonzalo, en una entrevista publicada por Dircom (2015):

Básicamente, la comunicación interna es una herramienta de *management* que fomenta el diálogo interno, como soporte para lograr un mayor grado de compromiso y una mejor aportación de los profesionales al logro de los objetivos de la organización. Profesionales que conocen qué pretende la empresa en la que trabajan, qué valores diferencian a esa empresa de sus competidoras..., y que se sienten escuchados y partícipes desde su puesto de trabajo en sus logros alcanzados, son profesionales que aportan mejores niveles de desempeño.

Hablar de comunicación interna hoy, por tanto, supone hablar de diálogo, objetivos comunes, de motivación y compromiso, de cultura e identidad organizacionales, de rendimiento de los profesionales y, por tanto, de resultados. Como veremos a lo largo de esta segunda parte de esta tesis doctoral, la comunicación interna, como

herramienta de las organizaciones, guarda una estrechísima relación de causa y efecto con estos factores, especialmente con el de la motivación y el compromiso de la fuerza laboral.

En base a las propuestas del concepto de comunicación interna que nos ofrecen estos autores, vamos a plantear a continuación nuestra aportación teórica para comprender la comunicación interna como objeto, herramienta o función, y disciplina o área de estudio.

5.1.2. Propuesta conceptual: la triple dimensión de la comunicación interna

En base a estas definiciones, la propuesta conceptual de esta tesis consistirá en reconocer tres dimensiones del concepto de comunicación interna. Lo haremos recordando el triple nivel cognitivo con el que Eduardo Bueno explicaba su ‘silogismo de comunicación’ y que recogíamos en el primer capítulo de esta tesis doctoral. Así, Bueno se refería a la organización como sujeto, como función y como conocimiento científico o teoría.

Tomando como base e inspiración esta diferenciación, podríamos establecer que la comunicación interna también cuenta con una triple dimensión:

5.1.2.1. Dimensión objeto: comunicación interna como sujeto

Nos referiremos a la comunicación interna como el conjunto de contenidos, mensajes, palabras, silencios, etc. que se dan, voluntaria o involuntariamente y formal o informalmente, en el seno de una organización, entre los profesionales que conforman su fuerza laboral.

Esta dimensión nos recuerda al “todo comunica” de Tessi, al “algo existente a priori” que explicaba Cuenca y Verazzi, y al “todo lo que hay, sucede, se dice y se piensa “puertas adentro” en una organización” de Vector C. Es decir, este reconocimiento de

la comunicación interna como sujeto nos conduce hacia las definiciones holísticas que nos ofrecen algunos autores sobre el concepto. Además, nos lleva a establecer que la comunicación interna como sujeto va a existir siempre en la organización, porque estamos hablando de una necesidad primaria del ser humano en cuanto que es social y porque, como señalaba Tessi, se trata de una “gran conversación que se extiende desde el nacimiento hasta la disolución de una organización”.

Dicho de otro modo, hablar de la comunicación interna como sujeto nos hará considerarla como la “materia prima” de las otras dos dimensiones, como veremos. En este sentido, nos interesa la aportación de Tessi (2011) cuando relaciona el ejercicio de la profesión de la comunicación interna con la gestión de las palabras de la organización: “Así como podríamos expresar que un economista o un administrador trabajan gestionando los números de una empresa, también podríamos decir que los profesionales de esta especialidad trabajamos gestionando las palabras de la organización” (p.21).

Comprender la comunicación interna en esta dimensión, nos hará entender que es imposible que en una organización no exista comunicación interna en tanto que es imposible que un ser humano no se comunique. Es más, si reconocemos la obviedad de que lo primero que existe y configura una organización es, precisamente, esta comunicación interna, comprenderemos la utilidad y lo imprescindible que nos resultará gestionarla, planificarla y dotarle de un sentido estratégico.

5.1.2.2. Dimensión técnico-práctica: comunicación interna como función

Utilizando los mismos términos con los que Eduardo Bueno explicaba esta parte de su silogismo de la información, podríamos decir que la comunicación interna como función es “el conjunto de principios, reglas, procedimientos, técnicas y habilidades directivas” que diseñan una estructura comunicativa entre los profesionales que configuran la fuerza laboral de la organización y que, además establecen los procesos comunicativos entre ellos “para lograr una acción eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos”. Con respecto a estos últimos, es imprescindible hacer hincapié

en el papel capital que ha de jugar la comunicación interna no solo con respecto a las metas que exclusivamente se hayan establecido en los planes de comunicación, sino que deben estar perfectamente alineados con los objetivos de negocio y corporativos generales que se fije la organización en cuestión. No olvidemos que comparábamos previamente la comunicación interna también con el sistema nervioso que permite que el organismo de los seres vivos funcione correcta y armoniosamente.

Por tanto, hablar de la función de la comunicación interna es reconocerla también como una herramienta de management, según la definición de Pablo Gonzalo que citábamos. Esta dimensión técnico-práctica contempla, por tanto, la gestión y la planificación de ese “diálogo interno”, con vistas a favorecer y garantizar la motivación y el compromiso de los profesionales en aras de garantizar la consecución eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales. Por esta razón, no podemos limitarnos a considerar la comunicación interna como un mero instrumento informativo unidireccional.

En definitiva, esta dimensión del concepto de comunicación interna contemplaría las vertientes estratégica y táctica de la misma. Es decir, la comunicación interna como función debe ser pensada, organizada y planificada a través de un plan de comunicación concreto (o por lo menos ser una parte importante del plan de comunicación genérico de la organización). Esta planificación ha de recoger una serie de objetivos medibles, alcanzables y programados en un periodo de tiempo establecido. Además, debe integrar una serie de acciones concretas, así como las herramientas y los canales a través de los cuales se llevarán a cabo.

5.1.2.3. Dimensión teórica: comunicación interna como conocimiento científico

La comunicación interna también cuenta con una dimensión teórica que nos permite considerarla como un conocimiento científico que tiene por objeto el estudio de las dos dimensiones anteriores. Tal y como veremos con mayor detalle en uno de los siguientes epígrafes, se trata de un conocimiento multidisciplinar y muy joven, cuya

evolución y consolidación se ha dado de manera consecuente con el mayor reconocimiento formal de las dimensiones objeto y técnico-práctica.

En base a esta triple dimensión del concepto de comunicación interna, observamos que esta distinción progresiva. Es decir, debe haber una dimensión objeto de la comunicación interna para que se dé la dimensión técnico-práctica, del mismo modo que estas dos son imprescindibles para que, finalmente, exista un conocimiento científico que las estudie y les dé una categoría teórica y disciplinar.

5.2. La evolución de la comunicación interna

En este epígrafe veremos la evolución de la comunicación interna en estas tres dimensiones que acabamos de analizar.

5.2.1. Como conocimiento científico: un enfoque multidisciplinar

Para aproximarnos al desarrollo de la comunicación interna como disciplina o conocimiento científico, sugerimos situarnos en el marco de la Comunicación Organizacional. Tomaremos como punto de partida la definición aportada por Gary Kreps en su obra *Organizational Communication - Theory and Practice* (1990) y citada por Anabela Félix (2014) para referirse a la Comunicación Organizacional como:

El proceso por el cual los miembros de una organización recopilan la información pertinente sobre esta y sobre los cambios que se producen en su interior, y la circulan de forma endógena y exógena. La comunicación permite a las personas generar y compartir información, lo que les da la capacidad de cooperar y de organizarse (p.196).

Félix se basa en este concepto para explicar detalladamente la evolución de los procesos comunicativos de las organizaciones y de la gestión de sus recursos humanos, así como los diferentes enfoques teóricos desde los que se han ido analizando ambas cuestiones. En este desarrollo, veremos que aparece y se consolida el reconocimiento de la comunicación interna. Cabe destacar que coincidimos con la premisa de la que parte esta autora antes de adentrarse en este recorrido teórico-histórico, según la cual sostiene que la eficacia de la gestión de las diferentes

funciones organizativas dependerá de la eficacia de las estrategias y procesos comunicativos, llegando a señalar que “gestión sin comunicación, no es gestión”.

En general, cabe mencionar que Félix explica la evolución de los procesos comunicativos en las organizaciones según la escuela clásica (principios del siglo XX), la teoría humanística o de relaciones humanas (años 30), los enfoques sociológicos (años 50, 60 y 70), la perspectiva de la cadena de gestión (años 50) y de la etapa postindustrial (años 90). En este recorrido, la autora sostiene que el concepto de “comunicación interna” aparece gracias a los enfoques de las teorías humanísticas de la década de 1930 que, como contraposición al mecanicismo funcional y autoritario propio de los modelos comunicativos clásicos, comienzan a reconocer el valor que esta función tiene en relación con el “buen clima y la cohesión” de los trabajadores. La Escuela Humanística- representada por Elton Mayo (1880-1949), Kurt Lewin (1896-1947) y Chester Barnard (1886-1961), entre otros- valora la relevancia de la dimensión humana en la comunicación organizacional y admite la influencia de la comunicación informal como un factor de cooperación a todos los niveles (ascendentes, descendentes y horizontales), por lo que sería necesaria la función comunicativa en todos ellos.

Cuenca y Verazzi (2018) también señalan esta realidad teórica como el punto de partida de la comunicación interna como conocimiento científico:

Para hablar de los orígenes de la disciplina, tal y como la entendemos ahora, una de las claves podría ser la toma de conciencia sobre sí misma y acerca de su importancia. Existe un cierto grado de acuerdo en que su conciencia irrumpe a partir de la tercera década del siglo XX, coincidiendo con el movimiento emergente de las teorías de las relaciones humanas (p.13).

Estas teorías humanísticas o de las relaciones humanas comienzan a estudiar el vínculo entre los trabajadores y la organización, y descubren una relación directa entre los resultados obtenidos por la organización y la consideración de diferentes aspectos relacionados con las formas de gestión de los empleados. Según explican también Cuenca y Verazzi (2018) esta corriente cae en la cuenta de la importancia que cobran estas relaciones para el conjunto de la organización, por lo que defiende la necesidad

de considerar las diferentes y propias visiones de los empleados en el seno de la entidad para la que desempeñan su trabajo:

El desarrollo de la teoría de las relaciones humanas explica que una empresa reúne, en una misma estructura, individualidades diferentes ligadas entre sí por una relación de colaboración y motivadas por la consecución de un objetivo común. Además, formula que la posición de un individuo en una empresa le confiere un número definido de tareas que suscitan un sistema de relaciones particulares y, sobre todo, una visión propia de la organización. Estas individualidades, de manera conjunta, componen el público objetivo interno, el personal de la empresa, al que se deberá informar y sensibilizar porque es una de sus necesidades vitales. Así pues, será imprescindible atender y canalizar esta necesidad (p.14).

Como veremos más adelante en este y otros capítulos, esta aportación y este reconocimiento sentarán una base que, a día de hoy, nos parece un pilar obvio de la comunicación interna y que consiste en relacionarla directamente con la motivación de los profesionales y con la consecución de un objetivo común. El enfoque humanístico también sienta un precedente muy importante al comenzar a considerar la visión individualizada y parcial de cada trabajador según su personalidad y según el desempeño propio de las tareas que le hayan sido adjudicadas (es decir, de su rol dentro de la empresa). Cuenca y Verazzi explican que, mediante esta nueva visión, surge la necesidad de pensar, diseñar e implementar una función de comunicación en la organización que promueva “nuevas relaciones de intercambio, no únicamente de individuo a individuo, sino también de estos con la empresa”. Además, destacan la apuesta humanística por “el incremento de la comunicación abierta, la confianza entre los miembros de la organización y por el flujo libre de comunicación por diversos canales” (Cuenca y Verazzi, 2018, p.14-15).

Según estos autores, partiendo de esta perspectiva humanística, en la década de los 70 en Estados Unidos y Europa aparece la ya denominada “comunicación interna” como una respuesta concreta “en términos de management” a las necesidades de información y comunicación en el seno de organizaciones cada vez más complejas. Con un componente estratégico, esta incipiente comunicación interna irrumpiría como una disciplina focalizada en el establecimiento de relaciones eficientes entre los diferentes miembros y colectivos de una organización, así como en su implicación en la estructura organizacional. Cuenca y Verazzi (2018) explican también el origen y la naturaleza multidisciplinar del nuevo conocimiento científico:

El nuevo rol funcional tuvo su aval teórico cuando, en esta misma época, académicos y analistas de las ciencias empresariales y sociales consiguen identificar las diversas y múltiples raíces de la comunicación interna, cuyo origen se halla en las teorías de la comunicación, las del comportamiento humano, la psicología social y la psicología de las organizaciones, así como en las sociología y en las relaciones humanas (p.15).

Para finalizar con este epígrafe, nos interesará detenernos un instante también en el análisis teórico que presenta Félix (2014) sobre la comunicación organizacional a principios del siglo XXI, tras haber realizado el recorrido histórico por las diferentes corrientes teóricas que mencionábamos. Esta autora se refiere al nuevo contexto actual determinado por la globalización de los mercados y el desarrollo y la expansión de las nuevas tecnologías (factores que también hemos estudiado en los capítulos precedentes). En este marco, propone el concepto de “comunicación integrada”, como un “conjunto de varias áreas de la comunicación organizacional -externa, interna, institucional- que actúen de acuerdo con un plan y una estrategias globales, y se complementen en sus diversidades y especificidades”. Adoptaremos este punto de vista como fundamento básico de nuestra consideración teórica de la comunicación interna, ya que coincidimos con él a la hora de situarla como una parte fundamental, imprescindible e irrenunciable de las estrategias comunicativas y demás funciones de gestión de las organizaciones. Es decir, tal y como señala también Félix en su artículo, las tres áreas comunicativas¹⁰ de una organización tendrían que integrar sus funciones bajo un mismo sistema en el que operasen juntas y coordinadamente, considerando los objetivos propios y generales en el marco de la organización (Félix, 2014, p.204):

La comunicación integrada supone la construcción de un único mensaje de organización a través de diversas herramientas de comunicación, respetando las características de cada vehículo, pero con un contenido único. Así, este concepto puede incluir no sólo las acciones de comunicación, sino también información organizacional, clave para aumentar la competitividad y el logro de los objetivos de productividad. (...) La nueva idea de la comunicación integrada surge de la coordinación de los mensajes con el fin de transmitir el máximo impacto. Este impacto se obtiene a través de la sinergia.

Como conclusión, podríamos decir que la comunicación interna, como conocimiento científico se caracteriza por su carácter multidisciplinar y por su dependencia absoluta

¹⁰ Externa, interna e institucional

de la propia práctica y evolución de la dimensión funcional. Por tanto, su estrecha e interdependiente relación con factores como la evolución del mundo del trabajo y de las organizaciones, la transformación digital, la globalización o el propio desarrollo de la comunicación organizacional, la sitúan en un terreno científico en constante dinamismo y desarrollo.

5.2.2. Como sujeto y función: de instrumento a estrategia

La idea básica que resume el sentido de la evolución de la comunicación interna como función y sujeto la encontramos en un artículo de la Randstad (2017) que explica que “la comunicación interna siempre ha buscado ser una respuesta a la complejidad creciente de las organizaciones, sus estructuras y procesos”. Esta afirmación no es baladí, ya que refleja una obviedad que estamos repitiendo de diversas formas a lo largo de este capítulo: no podemos comprender la comunicación interna sin la organización, como tampoco la organización sin la comunicación interna.

Por tanto, en el desarrollo histórico de las dimensiones objeto y funcional de la comunicación interna, observaremos que su transformación está estrechamente vinculada a la evolución de la organización, incluso podríamos llegar a decir que se trata de un desarrollo interdependiente. De nuevo, este hecho nos hace caer en la cuenta de que la comunicación interna es, cada vez más, un elemento gestor y estratégico, clave e imprescindible al servicio de la organización, de su estructura y de sus procesos.

Cuenca y Verazzi (2018) sostienen otra sugerencia que observaremos también en este desarrollo y que, en la línea con la idea anterior, se refiere a la evolución de la comunicación interna de un mero instrumento a una consolidada función estratégica en el seno organizacional:

En estos momentos la comunicación interna está en pleno auge. Ha devenido una función que ha superado el carácter instrumental de los primeros años para transformarse en una variable estratégica altamente profesionalizada, tanto en el seno interno de las corporaciones como en el ámbito de los servicios donde es posible encontrar consultoras y agencias especializadas con modelos de trabajo teórico-prácticos aplicados muy competitivos (p.17).

En líneas generales, procederemos a explicar cómo ha sido esta evolución. Según nuestra propuesta de concepto de comunicación interna, en sus dimensiones objeto y técnico-práctica siempre habría existido. Es decir, si pensamos en la comunicación interna como sujeto, recordaremos que la definíamos como ese diálogo que se extiende desde el origen hasta la extinción de la organización (Tessi, 2011). Esta conversación estaría formada por una serie de contenidos y mensajes que se tendrían que dar necesariamente para que los profesionales pudiesen coordinar sus tareas y desempeñar su actividad laboral, en vistas de la consecución de un objetivo común. Por esta razón, comprenderemos que la comunicación como sujeto ha existido siempre, desde el momento lógico en el que los miembros de una organización han comenzado su actividad profesional de manera coordinada.

Con respecto a la dimensión técnico-práctica, comprendemos que igualmente surgiría de manera directa y consecuente con la aparición de la dimensión objeto. Es decir, desde un punto de vista meramente semiótico, entendemos que en el momento en el que existe un contenido o mensaje en el seno de una organización, aparecen necesariamente los procesos y estructuras (formales o informales) que posibilitarán su transmisión y la consecución de la intencionalidad de estos.

Partiendo de esta obviedad, nos referiremos a la evolución o recorrido de la comunicación interna como objeto y función en base a su reconocimiento histórico (más o menos formal) como tal. Cabe destacar además que este proceso está estrechamente vinculado al reconocimiento de la dimensión teórica que hemos estudiado en el epígrafe anterior. Así, la comunicación interna como función comenzó siendo una práctica más bien intuitiva, e incluso espontánea.

Como veíamos, en los años 70 las organizaciones comienzan a reconocer y tomar conciencia de la importancia de este instrumento, ya que podría ser un facilitador para el trabajo eficiente, la implicación y la cohesión de los empleados. Con estas intenciones, las organizaciones comienzan a desarrollar una gestión formal de la comunicación interna. Observan en ella una herramienta informativa con la que poder transmitir vertical y unidireccionalmente mensajes a los empleados o colaboradores, que son receptores pasivos en estos procesos. Tanto en el artículo ya citado de Randstad (2017) como las teorías de Cuenca y Verazzi (2018) adjudican a la función

de comunicación interna la difusión de tres tipos de información: laboral (condiciones de trabajo y salarios), operativa (necesaria para la realización de tareas) y organizacional (sobre las políticas y normativas de la organización).

En esta etapa inicial, los departamentos y áreas de recursos humanos eran los responsables de la gestión de esta incipiente comunicación interna. Además, cabe destacar que los canales eran muy sencillos y que el soporte común era el papel. Entre ellos destacaríamos los tableros de anuncios, los buzones de sugerencias, los folletos impresos, revistas internas, entre otros.

A mediados de los años 90 comienza el auge de los intangibles que ya hemos estudiado en el capítulo anterior. La comunicación interna se ve implicada y relacionada con este proceso, ya que se contempla la relación directa que pueda mantener con conceptos como la reputación, la marca, la cultura y la identidad organizacionales, etc. Por este motivo, se comienza a considerar la dimensión estratégica que esta función pueda tener gracias al nuevo foco comunicativo que adquiere. Ya no solo es necesario informar formalmente a los miembros de la organización, sino que también es importante escucharlos y obtener un feedback. Se reconoce así también la horizontalidad de los flujos de comunicación y el valor de contenidos o mensajes informales, ya que mediante el diálogo con los empleados será posible conocer sus percepciones, expectativas y exigencias sobre la organización. En este sentido, se considera también la relación de la función comunicativa con aspectos como la motivación y el compromiso (o engagement) de los profesionales con la organización.

La función de la comunicación interna deja de ser paulatinamente una competencia de recursos humanos y, poco a poco, su gestión pasa a ser una labor propia de la comunicación corporativa. En esta etapa también la digitalización alcanza a la comunicación interna con nuevos soportes y canales, más sofisticados, que permiten una difusión y una bidireccionalidad mayores, pero que en muchos casos convivirán con muchos de los materiales impresos ya mencionados. Aparecen las intranets, los contenidos virtuales, el vídeo, etc.

Precisamente, la transformación digital sin precedentes que ha protagonizado los últimos 20 años ha impulsado también este desarrollo de la comunicación interna. Los nuevos canales y plataformas, mucho más sofisticados, están permitiendo nuevas formas y modelos de trabajo colaborativos. De este modo, la función de comunicación interna ya no solo está orientada a facilitar la información y la comunicación entre los miembros de la organización, sino que impulsa y permite incluso una nueva forma de entender y desarrollar el trabajo mediante fórmulas colaborativas. Para ello, aparecen multiplicidad de formatos, nuevas plataformas de trabajo y redes sociales colaborativas, que se suman a los contenidos, herramientas y canales tradicionales, enriqueciendo la función de la comunicación interna. Los flujos ahora son multidireccionales (horizontales, verticales y transversales), formales e informales.

En la actualidad, la comunicación interna sería clave para la estrategia de negocio general de la organización, fundamental para alcanzar los objetivos establecidos y pieza indispensable en la construcción y consolidación de la cultura de la organización. Así, se consideraría una función estratégica y transversal para el conjunto de la organización y todas sus áreas. Así lo expresa Montserrat Tarrés (2015), quien sostiene incluso que “la Comunicación Interna tiene un rol fundamental, tan o más importante que el de la Comunicación Corporativa” (p.12):

Así pues, tenemos en nuestros empleados a los mejores embajadores de marca de nuestras organizaciones, a los mejores transmisores de nuestra estrategia de Comunicación Corporativa. Y por ello, desde la Comunicación Interna debemos más que nunca hacerles partícipes y no solo meros observadores de nuestra estrategia, de nuestra visión y misión, de nuestros valores. Y ¿cómo podremos hacerlo? Preguntándoles por sus opiniones, necesidades, deseos, no dando nunca nada por sentado. Interesándonos por ellos. Proporcionándoles las herramientas necesarias para hacerles sentir parte de nuestras organizaciones, fomentando el diálogo, su involucración, su entusiasmo, creando entornos de trabajo de calidad y haciendo que se sientan orgullosos de la empresa en la que diariamente invierten su esfuerzo, trabajo e ilusión (Tarrés, 2015, p.12).

En el último epígrafe de este capítulo veremos con mayor detalle que, además, hoy en día la comunicación interna juega un papel fundamental en el desarrollo de la identidad corporativa en la medida en que facilite e impulse la cohesión, la motivación, la participación, el engagement y la identificación de la fuerza laboral con los principios y cultura organizacionales.

Por estos motivos, actualmente la comunicación interna es una función que, como su disciplina, está cobrando mayor relevancia y consideración. Muestra de ello es que, pese a que su gestión se ha consolidado como parte de la comunicación corporativa de la organización, cada vez es más común el reconocimiento de su necesaria transversalidad e integración estratégica en áreas de la dirección general. En línea con esta idea, Pablo Gonzalo destaca también la propia consolidación de los profesionales dedicados a la comunicación interna como un claro indicativo de la evolución que está experimentando el reconocimiento de la función. Así, Gonzalo explica el desarrollo de la comunicación interna desde su propia experiencia profesional en una entrevista a Pilar López (2016):

Desde una perspectiva cuantitativa, la evolución ha sido extraordinaria. Cuando yo comencé era totalmente excepcional que una compañía, por grande que fuera, tuviera a una persona (no digo ya un equipo) dedicada, aunque fuera a tiempo parcial a la comunicación con los empleados. Hoy, lo excepcional entre las grandes organizaciones es no disponer de un equipo dedicado a la comunicación interna.

5.2.2.1. Modelos

Tras haber estudiado el desarrollo de la comunicación interna como función y sujeto, proponemos a continuación tres modelos que nos pueden ayudar a observar esquemática y muy resumidamente las tres fases básicas en las que hemos explicado esta evolución:

Tabla 4 : Modelos de comunicación interna

<i>Modelo</i>	<i>Tipo de relaciones</i>	<i>Objetivos de la CI</i>			
Unidireccional – informativo (Década 1970)	Verticales Formales	Información formal (laboral, operativa y organizacional) Implicación y cohesión	Carácter estratégico de la CI +	Reconocimiento de la función CI +	Reconocimiento de la disciplina de la CI +
Bidireccional – comunicativo (Década 1990)	Verticales / Horizontales Formales / Informales	Comunicación / Escucha activa / Feedback Motivación y compromiso Gestión de intangibles			
Multidireccional – colaborativo (Actualidad)	Verticales / Horizontales/ Transversales Formales / Informales	Trabajo colaborativo Alineación y apoyo a la estrategia de negocio y los objetivos organizacionales			

Fuente: Elaboración propia

5.3. La comunicación interna ante el nuevo paradigma laboral y comunicativo

En este epígrafe trataremos de contextualizar y relacionar esta propuesta conceptual de comunicación interna y su evolución histórica con el cambio de paradigma laboral y comunicativo que hemos estudiado en los capítulos anteriores de esta tesis doctoral. Veremos que la nueva comunicación interna es una consecuencia de estos cambios generales, pero también una respuesta y una aliada clave para que las organizaciones sigan avanzando hacia el futuro. Precisamente, comprendemos que estos nuevos paradigmas han sido en gran parte la causa y la consecuencia de la evolución propia de la comunicación interna de instrumento a estrategia que acabamos de estudiar. Así lo recoge también Montserrat Tarrés (2015, p.11):

El mundo, la sociedad en la que vivimos, está en constante evolución. Durante los últimos 50 años hemos sido testigos de cambios que han supuesto un antes y un después en nuestro día a día. Desde la incorporación de las nuevas tecnologías, a la crisis de confianza en las grandes instituciones y clase política, a la movilización social y a la búsqueda de equilibrio entre la vida privada y entorno profesional.

En los capítulos previos, que tienen carácter introductorio, analizábamos en primer lugar un nuevo paradigma laboral que era resultado de algunos factores principales como la Gran Recesión, las nuevas tecnologías, la globalización y una nueva demografía. Este último aspecto situaba a las organizaciones ante grandes retos impulsados por la nueva mentalidad milenial y por la intergeneracionalidad.

A continuación, nos referíamos a la nueva cultura laboral y a la nueva organización, señalando la tecnología como la principal palanca de transformación de ambas. Por lo general, las organizaciones se situaban así ante la necesidad de redefinirse para adaptarse a nuevas realidades como los modelos de trabajo colaborativos y a irrupción de un nuevo concepto de fuerza laboral, según el cual los “empleados” ya no serían los únicos profesionales que conformasen su fuerza laboral.

Desde el punto de vista general de la comunicación corporativa, el paso a la “sociedad de la conversación” habría situado también a las organizaciones ante un nuevo paradigma comunicativo. La digitalización de las herramientas, canales, contenidos y medios de comunicación habría empoderado al ciudadano que también es profesional, dotándole de nuevas capacidades para expresarse y desarrollar sus tareas diarias y laborales. En esta línea, el auge de los intangibles (especialmente la reputación) conduciría a las organizaciones a la imperiosa necesidad de dotar de un mayor sentido estratégico a sus políticas y planes de comunicación. Este hecho, consecuentemente, conllevaría a una revalorización de la profesión y función comunicativas (entre ella la interna) que, además, se traduciría en una progresiva integración de ambas en áreas directivas organizacionales.

Ante estos nuevos paradigmas, la conciencia de la importancia estratégica de la comunicación interna sigue creciendo. De este modo continúa su consolidación como una función transversal y alineada con los objetivos de negocio y corporativos, ya que

la imagen proyectada dentro de la organización, construida con y mediante la implicación de la fuerza laboral, es la que se traslada al exterior. En este sentido, cabe destacar el papel crucial que ha ejercido y sigue ejerciendo la transformación digital de las herramientas, canales y plataformas en el plano de la comunicación interna y de la propia organización del trabajo colaborativo de los profesionales (Vector C. 2018):

Sin importar el rubro o tamaño de las empresas, todas y cada una de ellas se confrontan con la evolución digital constante: nuevas herramientas, plataformas y/o canales con distintas utilidades y aplicaciones surgen todo el tiempo, se consolidan, se ponen de moda en las organizaciones. Así, los puestos de trabajo se reinventan día a día, porque hay que aprender nuevas funcionalidades, nuevas versiones o nuevos procesos que acompañan al cambio digital.

Sin embargo, es importante no descuidar este cambio, porque, como todo cambio, puede traer aparejados ciertos malestares, aunque el propósito final sea el beneficio de todos los colaboradores. Es aquí donde el rol de Comunicación Interna se convierte en uno muy importante, y debe estar presente durante todo el proceso.

Tal y como señala la consultora Vector C en esta cita, la comunicación interna también es una aliada fundamental en los procesos de transformación cultural en las organizaciones, sean o no de naturaleza tecnológica. Ante unos momentos de tanto cambio y evolución hacia nuevos paradigmas (económico, laboral, tecnológico y comunicativo) resulta fundamental contar con la implicación, el compromiso, la cohesión y la motivación de los colaboradores de la organización, ya que son ellos los primeros que pueden garantizar el éxito de estos procesos de transformación. Lo veremos con más detalle en el siguiente y último epígrafe de este quinto capítulo.

5.3.1. Fuerza laboral: talento, identificación, compromiso y motivación

Uno de los principales argumentos que sostiene esta tesis doctoral se refiere a la irrupción del concepto de fuerza laboral en el contexto de la nueva organización, tal como estudiábamos en el tercer capítulo. Ya no nos referiremos a los empleados como los únicos destinatarios de las estrategias y acciones de comunicación interna, sino que hablaremos de la fuerza laboral como un colectivo más variado que alberga a diferentes tipos de profesionales que, a su vez, mantienen vínculos laborales de diversa naturaleza colaborativa con la organización. Todos los factores que acabamos

de recordar han contribuido a generar y facilitar la consolidación de este concepto de fuerza laboral. Entre ellos destacarían especialmente la ruptura de los límites espaciotemporales mediante la transformación digital, la llegada de una nueva cultura laboral (encabezada sobre todo por la visión milenial), la globalización y los efectos de la Gran Recesión sobre el mercado de trabajo.

Ante esta nueva realidad de la fuerza laboral, las organizaciones afrontan nuevos retos de cara a los profesionales que, de uno u otro modo, forman parte de ella. Uno de los principales tiene que ver con la atracción y la retención del talento. En esta línea, veíamos también anteriormente que, pese a la automatización y la irrupción de las nuevas tecnologías que son capaces de simplificar muchos procesos, en el nuevo paradigma laboral se estaría produciendo también una revalorización de las habilidades humanas. De este modo, el talento de los profesionales vinculados a una organización sería, por tanto, uno de sus principales activos y garantes de éxito. Así lo explican Rodríguez, Harmon, Peña, Seisdedos y Arias (2015, p.228):

Asumiendo que la seguridad financiera, la innovación y la visión comercial son elementos imprescindibles en todo plan de negocio, también lo es disponer del talento necesario en el lugar necesario y con la formación y experiencia necesarias para asegurar la sostenibilidad de las empresas. Y de la misma manera, si no se planifica la gestión y selección de talento a largo plazo, inevitablemente acarreará un impacto en los resultados porque no habrá quien lleve adelante los objetivos. Este razonamiento adquiere especial relevancia en un futuro en el que el dramático descenso de la demografía, la globalización y el cambio de valores y expectativas de las nuevas generaciones va a poner en peligro el disponer del talento en la forma en la que estábamos acostumbrados.

Precisamente, la nueva cultura laboral, que encabezan y protagonizan las nuevas generaciones, manifiesta su necesidad de sentirse identificada de manera coherente con los valores y la razón de ser de la organización para que la ofrece su trabajo. Por tanto, la identificación con la misión y la visión organizacionales sería un requisito fundamental para la atracción y el mantenimiento del talento. Goyo Panadero relaciona esta necesidad de identificación con la organización con el talento y el auge de los intangibles (Panadero, 2017):

El 84 % de los jóvenes no trabajarían en una empresa cuyos valores no compartieran. Teniendo en mente que para 2025 el 75 % de la fuerza laboral será *millennial*, es evidente que el aspecto intangible de las empresas es crucial a la hora de garantizarse el necesario flujo de talento para sobrevivir.

Esto implica que las personas no deberían despojarse de sus pasiones, intereses, aficiones y sentimientos al cruzar el umbral de la puerta de su empresa. Al contrario, deberían ser capaces de poder canalizar toda su humanidad en su puesto de trabajo. A fin de cuentas, traer toda tu persona al trabajo implica, realmente, poner sobre la mesa todas nuestras pasiones, aficiones, ideales, pensamientos; en definitiva: todo lo que nos hace humanos.

Ante estas nuevas perspectivas y expectativas de la fuerza laboral, la comunicación interna funcional y, sobre todo, estratégica juega un papel más decisivo e imprescindible que nunca. Como señalábamos previamente, la comunicación interna ha de ser la mejor aliada para las organizaciones como palanca facilitadora e inductora para la transmisión y la consolidación de los valores corporativos. En un contexto en el que, además, estas organizaciones están especialmente condicionadas por las exigencias de la hipertransparencia y el empoderamiento ciudadano (mediante las nuevas tecnologías), la imagen proyectada, vivida y representada convincentemente por su fuerza laboral será la embajadora más fiable y auténtica.

Otros dos conceptos claves para comprender la relación entre la comunicación interna y la fuerza laboral actuales son el compromiso (o engagement) y la motivación. Una organización que haya sido capaz de atraer el talento de su fuerza laboral, a través de su identificación con los valores corporativos, deberá ser capaz de garantizar su motivación para contar su compromiso. Una de las características de la fuerza laboral actual y del nuevo paradigma profesional es el elevado grado de movilidad de los profesionales. Estos individuos ya no solo se basan en criterios estrictamente salariales para decidir su permanencia en una organización, sino que buscan otro tipo de motivaciones como pueden ser la realización personal y/o la identificación con la razón de ser y los objetivos organizacionales. Tal y como también argumenta Montserrat Tarrés (2015) vemos que la comunicación interna, sobre todo en su dimensión estratégica, es determinante:

No hace tantos años hablar de CI en las organizaciones era hablar de la persona o personas que elaboraban la revista interna. Y eso era todo. Hoy en día las personas que conformamos las empresas necesitamos sentirnos identificadas con su misión y visión estratégica. Necesitamos saber que todos remamos con un mismo objetivo; creer que podemos conseguir mucho más juntos que de forma individual, movilizarnos para hacer de nuestro entorno de trabajo uno de los mejores lugares para trabajar; confiar en nuestros líderes; hacer de la coherencia nuestra bandera (p.11).

Asimismo, Pablo Gonzalo explica la razón de ser de la comunicación interna según su vinculación con la motivación de los profesionales (2015, p.16):

Las organizaciones no desarrollan su Comunicación Interna buscando la satisfacción como un fin, sino que buscan incrementar el valor que los profesionales aportan al logro de la misión para el que la organización fue puesta en marcha. Porque un empleado que conoce puede sentirse copartícipe; porque un empleado que percibe que su opinión es importante puede sentirse valorado y comprometido; porque un empleado que trabaja en un entorno de diálogo puede querer compartir su conocimiento y su experiencia para ayudar al logro de los objetivos de su organización.

A modo de conclusión, destacamos las siguientes palabras de Cuenca y Verazzi (2018) que relacionan directamente la comunicación interna con la motivación y la consecución de los objetivos de negocio y corporativos de la organización:

Resulta que diversas investigaciones han explorado los desencadenantes de la motivación y la satisfacción en el trabajo, y han llegado a la conclusión de que estas cuestiones dependen mucho del nivel de identificación, implicación, valoración y protección de los trabajadores por parte de la organización.

Siguiendo esta línea de pensamiento, podría decirse que la función de la comunicación interna está en línea directa con los componentes básicos de la motivación, a la vez que de las actividades que favorezcan la consecución de los objetivos globales de la compañía (p.19).

6. Una herramienta estratégica al servicio de la organización y la fuerza laboral

En este capítulo continuaremos con la senda iniciada para profundizar en el estudio de la comunicación interna actual, abordándolo ahora desde un punto de vista un poco más práctico. De este modo, partiremos de la base conceptual y teórica desarrollada en el quinto capítulo para adentrarnos en la comunicación interna como una función fundamental en el día a día de las organizaciones. Precisamente, veíamos que la función de la comunicación interna había experimentado una evolución de instrumento a estrategia, como causa y consecuencia de los nuevos paradigmas laboral y comunicativo.

Sin descuidar ni obviar que la comunicación interna sigue siendo instrumento o herramienta al servicio de la organización y su fuerza laboral, nos referiremos también a su necesario enfoque estratégico, puesto que está estrechamente vinculada con la motivación, el compromiso y el talento de las personas que desempeñan su trabajo en la organización y que, además, esperan sentirse identificados con la misión, visión y valores de esta.

Recordando siempre el ya mencionado adagio “todo comunica”, mantendremos como telón de fondo la idea básica según la cual todas las organizaciones tienen comunicación interna (incluso las que lo ignoran o no le han dotado de un sentido estratégico y/o instrumental), puesto que es imposible no comunicarse. Es más, mantendremos que todos los silencios, las improvisaciones, las faltas de estrategia y planificación, etc. podrían llegar a considerarse comunicación interna también, en cuanto que producen un efecto, más o menos deseado por la dirección de las organizaciones, en la fuerza laboral y su desempeño profesional.

Ahora bien, es necesario destacar una evidencia: las organizaciones de mayor tamaño serán las que necesiten en mayor medida una visión estratégica y un mayor despliegue instrumental para desarrollar su función de comunicación interna. En este sentido, conviene que recordemos que, por motivos de practicidad, en esta tesis doctoral nos estamos refiriendo generalmente a la comunicación interna que se

planifica y ejecuta en grandes organizaciones que cuentan con una fuerza laboral formada por un número considerable de profesionales.

A continuación, procederemos a estudiar la comunicación interna como herramienta estratégica que ha de estar presente en el día a día de los diferentes procesos organizativos, a la vez que en la planificación u hoja de ruta que recoja los diferentes objetivos corporativos y las acciones pertinentes para alcanzarlos. Veremos por tanto el carácter transversal de ese todo que es la comunicación interna, destacando especialmente su relevancia como base de la cultura organizacional y de la comunicación corporativa. Asimismo, con carácter general, trataremos de explicar los objetivos, las funciones específicas y los canales comúnmente asociados a la función de la comunicación interna en estas grandes organizaciones, tanto en su vertiente formal como informal. Y, finalmente, analizaremos la fuerza laboral desde el punto de vista de la comunicación interna, considerando de modo específico a la dirección y el equipo responsable de su gestión, pero también teniendo en cuenta la implicación de todos los profesionales involucrados, de una u otra manera, en la organización.

Antes de comenzar, cabe destacar una pequeña aclaración formal. Veremos en varias de las citas bibliográficas aportadas que algunos autores escriben con mayúscula el término “Comunicación Interna”, tal y como los mantendremos con ánimo de respetar fidedignamente cada fuente referenciada. Sin embargo, en esta tesis mantendremos el estilo de aquellos que se refieren al mismo en minúscula, salvando los casos en los que hablemos de la disciplina o el estudio científico de la Comunicación Interna (como ya hicimos en el capítulo pasado), así como cuando nos refiramos a ella como un departamento o área formal organizativa.

6.1. La comunicación interna: una herramienta muy estratégica

Para entender el enfoque estratégico de la comunicación interna como herramienta, podríamos referirnos simplemente a una de sus principales razones de ser, es decir, a su estrechísima relación con la motivación y el compromiso de la fuerza laboral. Tal y como lo expresa Pablo Gonzalo (2015), “las organizaciones desarrollan su Comunicación Interna buscando palancas que colaboren a reforzar el compromiso y la

aportación de sus profesionales al logro de su misión” (p.15). Esto supone comprender que la comunicación interna tiene una utilidad y funcionalidad más allá de lo meramente informativo y comunicativo, así como un enfoque en el corto, medio y largo plazo. Implica considerarla una herramienta transversal de management, al servicio de la fuerza laboral y la organización en general, necesaria en todos sus procesos y funciones.

La consultora de comunicación interna Alcor¹¹ publicaba en 2015 un libro en el que recogía varias de las experiencias y los casos reales compartidos por los profesionales que participaron en las sesiones del Foro de Comunicación Interna celebradas a lo largo de 2014. Este libro colaborativo recoge la siguiente idea que nos puede aproximar a esta visión estratégica a la que nos referimos:

En la historia del desarrollo de la organizaciones y del *management* hemos visto aparecer distintas herramientas cuyos objetivos eran gestionar, capacitar, desarrollar, potenciar, motivar, movilizar, comprometer... personas para que logran los resultados esperados. La Comunicación Interna va encontrando su lugar progresivamente porque finalmente los resultados los logran las personas, personas cuyo compromiso profesional puede ser reforzado con actuaciones eficaces y creíbles de Comunicación Interna (Alcor, 2015, p.31).

Por tanto, podríamos establecer que la comunicación interna juega un papel fundamental a la hora de gestionar y coordinar la complejidad de las comunicaciones y los mensajes que se pueden dar a diario en el seno de una entidad, con el objetivo de integrar e involucrar a la fuerza laboral, impulsando su compromiso y motivación. Con respecto a esa complejidad, será conveniente que recordemos el “todo comunica” y que las organizaciones actuales operan en el contexto general de la sociedad de la conversación, como veíamos en el cuarto capítulo de esta tesis doctoral.

Consideramos que concebir la comunicación interna como una herramienta de alto valor estratégico para la organización requiere dos actitudes necesarias: una por parte de la dirección, y otra por parte del propio equipo o profesional responsable de la gestión de esta función. En primer lugar, será fundamental que la dirección de la organización y de las diferentes áreas funcionales de la misma reconozcan la necesaria utilidad estratégica de la comunicación interna. Este hecho concreto se ha

¹¹ Alcor Consultores se integró como parte del grupo Estudio de Comunicación a finales del año 2016

de traducir en una integración consciente, real y transversal de esta función en las planificaciones estratégicas y ejecuciones de los diferentes procesos organizativos. De este modo, la comunicación interna cumplirá su papel de herramienta clave y aliada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pues “los resultados los logran las personas” (Alcor, 2015, p.31). Además, este libro ofrece otra reflexión -fruto de la investigación y las conversaciones en torno al Foro de la Comunicación Interna- que nos resulta muy interesante porque, precisamente, relaciona directamente el progreso de la comunicación interna con la estrategia de negocio general de la organización:

El alineamiento de la comunicación interna con la estrategia de negocio de la empresa/organización y el estímulo de comportamientos de colaboración y/o de innovación, así como la activación de los canales de escucha y de participación y propuesta de los profesionales, son las principales prioridades para el progreso de la CI (Alcor, 2015, p.19).

Por otra parte, el equipo responsable de la gestión de la comunicación interna de la organización ha de ser el primer convencido y reconocedor de este valor estratégico. Al ser el encargado de la planificación y desarrollo de esta función (en exclusiva o como parte importante del departamento o área de comunicación corporativa) debe dotarle de este sentido estratégico, lo que supondría “elevation” y velar por su presencia transversal y útil aplicabilidad en el resto de las áreas, funciones y procesos organizativos.

Gorka Zumeta (2015) destaca a continuación la importancia de la comunicación interna como “herramienta imprescindible” para alcanzar los objetivos organizacionales, en cuanto que está al servicio de la organización y la fuerza laboral:

Mi defensa de la comunicación como herramienta imprescindible dentro de una empresa parte de la absoluta convicción de que el paso previo para lograr una compañía eficaz reside en la política de comunicación interna que se implemente. Solo desde una empresa sólida y cohesionada en lo personal – profesional podrán alcanzarse nuevas metas en comunicación externa y, por supuesto, en resultados empresariales (p.15).

En este punto nos interesará también rescatar el planteamiento de Manuel Tessi, que recogíamos en el capítulo 5, según el cual este autor relacionaba el ejercicio de la comunicación interna con la gestión de las palabras de la organización, ya que estas

tendrían el poder de crear realidades. Al argumentar esta idea, Tessi (2011) reconoce y destaca el alcance estratégico de la función de la comunicación interna para el conjunto de la organización, refiriéndose de este modo a la gestión adecuada de la palabra:

Escucharla, comprenderla y darle cauce estratégico es de extrema importancia para alcanzar cualquier objetivo empresario. Dijimos que las palabras que circulan dentro de la organización tienen poder creador y que esas conversaciones, desde el punto de vista ontológico, siempre están construyendo (o destruyendo) el futuro organizacional. Entonces, para hablar del alcance estratégico de la comunicación interna es necesario analizar estas palabras en sus diferentes dimensiones (p.21).

Asimismo, cabe destacar que, como herramienta de management, la comunicación interna ha de responder a una estrategia superior que planifique esta función en el largo, medio y corto plazo. Esto implicará que, como función planificada y organizada estratégicamente, se articule en base a una serie de acciones y objetivos concretos, medibles en el tiempo y evaluables.

Por último, partiendo siempre del valor estratégico de la comunicación interna como herramienta fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales, coincidimos con la puntualización con la que Gorka Zumeta (2015) advierte indirectamente acerca del error común de considerar esta función como un gasto, en vez de como una inversión necesaria o, mejor dicho, imprescindible: “las compañías tienen que invertir en materia prima, en tecnología, en consumo energético sostenido, pero el capítulo fundamental para que todo funcione mejor, es el de la comunicación interna. No es la mejor inversión, sobre todo es la primera” (p. 11).

6.1.1. El lugar que ocupa en la organización

Tras habernos aproximado al valor estratégico de la herramienta de la comunicación interna, cabe preguntarnos por su localización en la estructura funcional u organigrama de la entidad, así como el peso que tiene en la misma. Cuenca y Verazzi (2018) nos aclaran al respecto que, actualmente “se encuentra todavía en una situación poco

definida a pesar de que aspira a convertirse en una unidad con peso propio dentro de la estructura” (p.43).

Para comprender el peso, la presencia y la localización que se ha de otorgar a la comunicación interna en el organigrama es conveniente que nos detengamos de nuevo en su funcionalidad. Como herramienta de management, la comunicación interna tiene por objetivo principal vincular el desempeño de la fuerza laboral con los objetivos de negocio de la organización, respondiendo a una estrategia superior que la organice y articule. Dicho de otro modo, le corresponde “la función gerencial que desarrolla la tarea de organizar y promover ese flujo de información que circula por los canales internos de la compañía y que contribuye a la obtención de resultados” (Berceruelo, 2011, p.29). Además, esta funcionalidad cobra mayor importancia si recordamos de nuevo el planteamiento de Tessi según el cual la palabra tiene la capacidad de crear realidades. Cuenca y Verazzi (2018) explican de este modo que la comunicación interna tiene la labor estratégica principal de coordinar el desempeño profesional de la fuerza laboral y de comunicarle los objetivos organizacionales para su adecuada consecución:

Los objetivos de negocio son la columna vertebral. Es decir, aquello que la mantiene en pie y lo que le permite caminar erguida de manera firme. Para alcanzarlos, toda la empresa tiene que trabajar de manera coordinada y, como mínimo, conocer cuál es ese “norte”, ese rumbo que hay que seguir. La comunicación interna es la mejor manera de alcanzar una nivelación de conocimiento, explicar con un lenguaje más llano el credo corporativo (por ejemplo, de innovación o de ahorro), de entender la función de cada cual en la cadena de valor, de comprender el impacto de las tareas individuales y de los equipos en la consecución de los propuestos; es decir, vincular las metas de negocio con el trabajo concreto que realizan las personas (p.121).

Tomando como base la funcionalidad y la natural transversalidad de la comunicación interna, comprenderemos que su impacto dependerá del lugar que se le conceda en la organización. Cuenca y Verazzi reconocen esta obviedad y, además explican que, dependiendo de la ubicación de la comunicación interna en la estructura organizativa, su impacto estará más o menos relacionado con la cultura y valores y/o con los resultados de la compañía. En la mayoría de las organizaciones españolas, la función de la comunicación interna se integrará en el área o departamento de Comunicación, y en menor medida en el de Recursos Humanos u otros (Marketing, Relaciones

Públicas...). Según ambos autores, en los primeros casos la comunicación interna estará más relacionada con los objetivos corporativos o de negocio, mientras que cuando se halle en Recursos Humanos guardará una vinculación mayor con cuestiones como los valores y la cultura de la organización (Cuenca y Verazzi, 2018, p. 44-45).

También cabe destacar que, como es lógico, en cada organización la dimensión del equipo/departamento/área de comunicación interna será diferente en función de las necesidades y realidades concretas. Asimismo, habrá organizaciones en las que el reconocimiento de la función esté tan avanzado o desarrollado que exista un departamento propio de Comunicación Interna, mientras que en otras será un subárea de otro departamento superior (de Comunicación o Recursos Humanos), por ejemplo.

Pese a todo, con independencia de la localización formal de la comunicación interna, tenemos que recordar que el éxito y la eficacia de su planificación y ejecución dependerá, en primer lugar, del reconocimiento del valor estratégico y funcional que la dirección y el equipo responsable de comunicación interna le concedan. Es decir, la dirección de la organización debería considerar la comunicación interna no solo como una herramienta de management, sino que también como un área estratégica y transversal, involucrándose efectivamente en su planificación y ejercicio para alinearla con los objetivos corporativos y de negocio de la organización.

6.1.2. La constructora y transmisora de la cultura organizacional

En estos capítulos dedicados a la comunicación interna estamos considerándola como una herramienta básica y transversal para la constitución, el desarrollo y el sostenimiento de la organización. En este epígrafe veremos que, por su evidente carácter vehicular, también lo es para la conformación del sistema cultural organización y para la transmisión de los aspectos que lo integran. Antes de analizar el valor de la función de la comunicación interna en este sentido, es conveniente que recordemos la definición de cultura que nos ofrece el diccionario de la Real Academia Española y que ya recogíamos también en el tercer capítulo cuando tratábamos la cultura laboral actual. Así, entendíamos por cultura el “conjunto de modos de vida y

costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (RAE, 2017).

Por tanto, podríamos referirnos a la cultura organizacional como el conjunto de hábitos, conocimientos y valores característicos de una entidad concreta, en tanto que son compartidos y sostenidos (por lo menos en su mayor parte) por las personas que forman parte de la misma. En base a esta definición, comprenderemos que la cultura de una organización se ha de configurar en su seno, en primer lugar, para luego trascender al resto de la sociedad. Dicho de otro modo, para que una organización cuente con un sistema cultural sólido y coherente -con y en el que se sientan representados o identificados los profesionales que trabajan en ella-, este tendrá que configurarse inicialmente en su dimensión interna, para poderse transmitir posteriormente también en su dimensión externa. Así lo refleja Tessi (2011, p.23):

(...) La sociedad no empieza afuera de la empresa, sino adentro. Las personas que trabajan en ella son la sociedad. E incluso en términos de objetivos de negocio, las organizaciones nunca deben olvidar que cada persona –aunque en un minuto tenga el rol de empleada para la organización y sea audiencia interna para el departamento de comunicación– ese mismo día, al salir de su trabajo, se convertirá en público externo, potencial cliente, amplificador de marca y opinión pública.

Si comprendemos el proceso de construcción de la cultura organizacional de este modo (partiendo del ámbito endógeno de la organización), observaremos que la comunicación interna juega un papel no solo relevante, sino que imprescindible. Ella ha de ser la herramienta que permita vehicular las palabras y los contenidos que intercambien los profesionales en el proceso inicial de constitución de la cultura organizacional, así como en su consolidación y sostenimiento a lo largo de la vida de la organización. Si tanto la comunicación interna como la cultura corporativa están al servicio de la organización y sus profesionales, no podemos separarlas ni entender la una sin la otra. Por tanto, sostenemos que la siguiente indicación de Tessi (2011) acerca de la repercusión externa de la comunicación interna es perfectamente extrapolable y aplicable a la cultura de una organización:

De la misma manera que es imposible para un individuo no comunicarse, también lo es para una organización. Este axioma de la teoría de la comunicación nos permite fundamentar que la comunicación interna de una organización siempre trasciende a la

sociedad. Los mensajes formales, las conversaciones informales, los comportamientos, los rumores y hasta los silencios que se generan en el ámbito del trabajo traspasan las paredes de la empresa y llegan al ámbito social, político, económico y familiar. Esta situación le da a las comunicaciones endógenas un cariz estratégico decisivo en términos de comunicación externa y responsabilidad social empresarial (p.23).

Por su parte, el periodista Gorka Zumeta sitúa el proceso de creación cultural organizativa como uno de los objetivos clave de la función de comunicación interna, además de la motivación y el compromiso a los que ya nos hemos referido en varias ocasiones. Esta visión incidiría también en la importancia de la relación evidente que existe entre la cultura de la organización y la comunicación interna:

El objetivo prioritario de la Comunicación Interna en cualquier compañía, independientemente de su tamaño, persigue la creación de una cultura corporativa, el fomento de un orgullo de pertenencia a la empresa y por tanto una mayor implicación del trabajador con los objetivos de la compañía (Zumeta, 2015, P.111).

Zumeta explica además la involucración estratégica de la comunicación interna en las políticas de gestión de personas en las organizaciones. Coincidiremos completamente con este punto de vista al referirnos de nuevo a la transversalidad de la comunicación interna en todos los procesos y niveles organizativos (sean comunicativos, productivos o de gestión), y especialmente en aquellos orientados a la atención de todos los aspectos relacionados con la fuerza laboral. En este sentido, más adelante nos mostraremos partidarios de superar ciertos modelos organizativos que tienden a restringir la práctica de la función de la comunicación interna a un departamento, manifestando nuestro convencimiento de que la mejor comunicación interna será aquella que haya sido asumida e integrada en todas las áreas y procesos de la organización. Así lo argumenta Zumeta (2015, p.111):

Para desarrollar estos objetivos, la Comunicación Interna utiliza diversas estrategias tendentes al mismo destino: hacer más conciliable la vida laboral con la personal, fomentar la retención del talento, estimular el trabajo en equipo, ahorrar mediante una mejor gestión de los recursos, mejorar la imagen pública de la compañía, gestionar el conocimiento, apoyar la libre circulación de información sobre la marcha de la empresa, etc. La Comunicación Interna, creo que es de sentido común, ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir la temida 'rumorología', uno de los principales enemigos de cualquier empresa.

Esta estrecha relación que existe entre la comunicación interna y la cultura organizacional explica también que la primera sea un instrumento imprescindible en los procesos de cambio o transformación cultural que pueden atravesar en ciertos momentos algunas organizaciones. Una comunicación interna transversal y correctamente articulada, será la que transmita efectivamente la filosofía, los valores, la estrategia, la misión y la visión organizacionales a todos los profesionales que conformen la fuerza laboral, así como los cambios o evoluciones que se puedan producir al respecto. En este sentido, además, cabe destacar que lo importante no será solo transmitir esta cultura, sino que también conseguir que los profesionales se sientan identificados con ella y que adopten sus valores como propios. Al respecto, Pablo Gonzalo (2015) destaca la importancia del diálogo, como base de la comunicación interna y del cambio cultural:

Informar y escuchar son los dos pilares del diálogo, un diálogo desde el que podemos aspirar a colaborar en la gestión de la cultura organizacional. Y la Comunicación Interna pasó a ser reconocida como una herramienta imprescindible en la gestión del cambio cultural, del change management (p.43)

Tanto la cultura como la comunicación interna han de estar presentes en todos los procesos y niveles organizativos, porque serán ellas las que faciliten que los profesionales personalicen la imagen de la organización. Han de ser ellos los que cumplan y representen, en primer lugar, la misión, visión y valores con los que la organización se pretenda diferenciar y dar a conocer al resto de la sociedad. Si somos conscientes de que es la fuerza laboral la co-constructora y coprotagonista de la cultura organizacional, veremos en la comunicación interna una aliada o facilitadora imprescindible e irrenunciable.

6.1.2.1. El fundamento de la comunicación externa

Como acabamos de explicar, el proceso de creación y consolidación de la cultura corporativa tendría que iniciarse en el ámbito endógeno para luego transmitirse coherentemente a los públicos de la organización y a la sociedad en general. Por esta razón, consideraríamos la comunicación interna como la herramienta fundamental para garantizar el éxito de este proceso, debido a la estrecha y estratégica vinculación de su razón de ser con la de la propia cultura organizacional, como acabamos de ver.

Así lo explica Pedro Hortas en *Comunicación corporativa: claves y desafíos*, obra editada por Manuel Túñez y Carmen Costa-Sánchez (2014, p.13):

La comunicación interna es un instrumento de suma eficacia a la hora de difundir y consolidar los valores culturales entre todos los miembros de la organización. Hace posible compartir la estrategia de empresa, contribuyendo al compromiso y adhesión del personal. Permite, además, el retorno de información, pudiendo conocer y analizar a través de ella la opinión, la actitud y las expectativas de la plantilla, y contribuye a dimensionar, en cada acción y circunstancia, el verdadero liderazgo en la línea jerárquica. Todo esto en perfecta coherencia con la imagen externa de la compañía, si no fuese así, la credibilidad se desmoronaría y la cohesión interna se vería seriamente dañada

Ahora bien, partiendo de este hecho que entendemos por obvio, en la realidad de las organizaciones nos podemos encontrar con un error prácticamente generalizado, ya que comúnmente se ha concedido una importancia considerablemente menor a la comunicación interna en favor de la externa, tanto a nivel funcional como estructural. Es decir, paradójicamente, en las organizaciones se ha solido tratar y gestionar la comunicación interna como la “hermana pequeña” de la externa, cuando realmente debería que ser su base y fundamento.

Precisamente, Tessi (2011) explica este fundamento señalando la importancia incuestionable de contar con el apoyo de los profesionales para consolidar una buena reputación, refiriéndose a ellos, incluso, como la “fuente más fidedigna de comunicación externa” de la que pueda disponer cualquier organización:

Es un hecho comprobado que la reputación de una organización crece y se sostiene de manera más sólida cuando es apoyada por la opinión de sus empleados. No son pocas las encuestas a consumidores y usuarios que consideran el dictamen de los trabajadores como la fuente más fidedigna de comunicación externa de una empresa. Incluso por encima de la publicidad, la prensa o la propia palabra de los directivos (p.23).

Según el punto de vista adoptado en este estudio doctoral, este planteamiento de Tessi nos resultará de gran utilidad por su relación con la nueva cultura laboral, a la que nos referíamos en el capítulo 3. En aquella parte, presentábamos la “experiencia del empleado” como una de las tendencias características del nuevo paradigma en el que el profesional es también cliente y, ante todo, ciudadano de la sociedad en la que

la organización desarrolla su actividad. De este modo, partimos del reconocimiento de esta condición triple (profesional – ciudadano – cliente) de las personas que conforman la fuerza laboral, para considerarlas como las mejores embajadoras de la cultura organizacional, manifestada y transmitida a través de la comunicación externa. Identificar y atender, en primer lugar, la experiencia del empleado facilitará que la organización diseñe y disponga de una experiencia de cliente (que puede serlo de empleado a la vez) más efectiva. Así, los propios profesionales de la organización serán sus mejores y más fiables portavoces externos, ya que se sobreentiende que disponen de una experiencia y de una información más directas y certeras (Berceruelo, 2011, p.60).

Cuenca y Verazzi (2018) contemplan también esta relación entre la comunicación interna y externa y añaden, además, la complementariedad que ha de existir entre ambas áreas:

Diversos estudios empíricos explicitan que, cuanto mejor informada está una persona, más motivada estará para realizar su trabajo correcta y eficazmente, porque comprenderá y asignará mayor sentido a sus tareas. Podríamos intuir, según esta última reflexión, que la comunicación interna es la base para una mejor comunicación externa. En definitiva, más allá de quien asuma la responsabilidad de su gestión, ambas, la comunicación interna y la externa, son espacios complementarios de comunicación (p. 18).

Comprendemos que esta complementariedad se debe manifestar y ejercer en la gestión práctica de las dos funciones comunicativas, pero también ha de reflejarse en sus respectivas planificaciones estratégicas y tácticas. Atendiendo a esta necesaria complementariedad, teórica y práctica, Cuenca y Verazzi (2018) advierten además de los riesgos que puede suponer para la organización la descoordinación entre sus mensajes y contenidos internos y externos:

Es indispensable que las acciones de comunicación interna y externa se desarrollen de manera coordinada, puesto que el personal, fuera de las horas de trabajo, se mezcla con el resto de los públicos y son objeto de los planes de comunicación de la propia empresa. Cuando los empleados conocen por medios masivos las novedades de la empresa en la que trabajan, se generan profundos malestares. Este tipo de comentarios suele aparecer al realizar estudios de satisfacción (p.45).

Podríamos llegar a decir que la comunicación interna debe ser pensada y articulada como un instrumento estratégico necesario también para la planificación y gestión de la comunicación externa. En un sentido figurado, señalaríamos que la primera herramienta de comunicación externa debería ser la comunicación interna. No olvidemos que, además, serán las personas que conforman la fuerza laboral las que en muchas ocasiones puedan ofrecernos la información y los datos más valiosos, obtenidos a través del desarrollo de su actividad profesional diario.

En el libro recopilatorio *Comunicación Interna en la Empresa* (Berceruelo, 2011), en el que participa la consultora Estudio de Comunicación, entre otros, se hace referencia a la necesaria coherencia entre la comunicación interna y externa, ofreciendo el ejemplo concreto y muy ilustrativo de la comunicación de resultados:

Lo que se cuenta dentro y lo que se comunica hacia el exterior debe ser coherente y esa coherencia llega a ser paradigmática en un tema que se repite cada año: la comunicación de resultados. Muchos responsables de Recursos Humanos saben perfectamente cómo un mensaje triunfalista, aunque se base en la realidad de las cifras, puede ser ventajoso de cara al exterior, pero resultar muy contraproducente cuando la dinámica interna de la compañía se encuentra, por ejemplo, en el momento de negociar un convenio con los representantes de los trabajadores o cuando se les está pidiendo a éstos un esfuerzo de productividad o un reajuste de salarios. Antes de salir al exterior es necesario sopesar muy mucho cómo se va a leer internamente cualquier información transmitida. Por otra parte, incluso cuando las comunicaciones no son tan singulares como la nota de resultados, la distribución interna de cualquier comunicado al exterior es una práctica higiénica que toda organización debería adoptar. Las notas de prensa que se remiten a los medios de comunicación deben ser sistemáticamente enviadas a los trabajadores para evitar que éstos se enteren “por la prensa” de lo que pasa en “su casa” (Berceruelo, 2011, p.60).

En este mismo manual, encontramos un concepto que nos resulta de gran utilidad e interés, que también recogimos en el capítulo anterior de la mano de la autora Anabela Félix. Nos referimos a la “comunicación integrada”. En este caso, se incide también en la necesaria complementariedad de la comunicación interna y de la externa bajo el paraguas de “una misma disciplina empresarial: la comunicación integral”:

Conceptos como credibilidad, transparencia, confianza, innovación, perseverancia... son, por tanto, esenciales a la hora de gestionar la Comunicación Interna. Todos ellos son, también, imprescindibles y decisivos en la tarea de proyectar una imagen correcta de una compañía y difundir su realidad mediante la comunicación externa. Ambas, la Comunicación Interna y la externa, no dejan de ser facetas complementarias de una misma disciplina empresarial: la comunicación integral”: (Berceruelo, 2011, p.62).

6.1.2.2. Comunicación interna y transformación digital, y viceversa

En este apartado nos vamos a referir brevemente a la relación interdependiente que existe entre la comunicación interna y la transformación digital. Como hemos ido estudiando a lo largo de los capítulos anteriores, el nuevo paradigma actual se caracteriza precisamente por la disrupción tecnológica y por una mayor concienciación de lo fundamental que resulta el factor humano (y con él, el talento, las habilidades humanas, el liderazgo, etc.) para el desarrollo organizacional. Partiendo de esta base, consideramos que la relación entre la comunicación interna y la transformación digital la podemos estudiar desde dos sencillos enfoques: cómo la comunicación interna facilita la transformación digital y, al contrario, como la transformación digital facilita la comunicación interna.

Con respecto al primer enfoque, si observamos la transformación digital como un gran proceso de profundo cambio cultural que afecta de manera holística a la organización y las personas que conforman su fuerza laboral, recordaremos que la comunicación interna es una herramienta irrenunciable para la transformación cultural de las organizaciones. Por otra parte, comprendemos que no se pueden producir cambios técnicos y organizativos tan disruptivos (como los que implica la transformación digital) sin que se dé previa y paralelamente un cambio cultural que, además, parta de la esencia de la organización y que permita una adaptación efectiva.

En este sentido, la comunicación interna será un instrumento imprescindible en las labores de implementación y/o evolución de los nuevos procesos, herramientas, estructuras, perfiles, etc. que la transformación digital requiera y traiga consigo, así como para que la digitalización llegue a todas las personas y áreas de la organización. Por otra parte, la horizontalidad y el diálogo, que permiten la función de la comunicación interna, posibilitarán conocer la situación real y las necesidades que los profesionales y las demás funciones organizativas presenten con respecto al proceso de transformación digital. Esto permitiría desarrollar estos procesos de digitalización con un mayor realismo y eficacia, adaptados a cada organización concreta.

En la versión online de *El Economista*, la periodista Eva Sereno analiza las claves para la transformación digital de la empresa mediante la comunicación interna, basándose en una conversación con el director de Comunicación y RSC en Leroy Merlin España, Rodrigo de Salas. En esta publicación, la periodista comienza con una idea con la que coincidimos completamente, ya que resume este enfoque de la relación interdependiente (Sereno, 2018):

La comunicación interna es uno de los ejes principales que una compañía tiene para impulsar la transformación digital y adaptar la empresa a los retos del mercado, que exige reducir costes y una mayor agilidad dentro de un entorno competitivo en el que la comunicación interna es un elemento de eficiencia. (...) La estrategia para que la comunicación interna impulse la transformación digital se asienta en la confluencia de tres factores: procesos de negocio, personas y tecnología, según ha explicado Rodrigo de Salas, director de Comunicación y RSC de Leroy Merlin España.

Sereno se refiere a la comunicación interna como “eje principal” y “elemento de eficiencia” en los procesos de transformación digital, por lo que estamos de acuerdo en la importancia capital de esta función en los procesos de transformación digital. Asimismo, los tres factores que señala como palancas para diseñar una estrategia que impulse la transformación digital mediante la comunicación interna (procesos, personas y tecnología) nos evocan de nuevo el carácter transversal propio de la comunicación interna. La periodista añade otro planteamiento muy interesante, a la par que sencillo, al que nos hemos referido en varias ocasiones al argumentar que la organización (como la persona) necesita comunicarse en todas sus funciones, áreas y procesos (Sereno, 2018): “cada área de la empresa tiene un componente de comunicación importante sobre el trabajo que se realiza y la relación con otros ámbitos”.

Si nos detenemos en el segundo enfoque, por su parte, la transformación digital habría facilitado considerablemente una consolidación o madurez de la función de la comunicación interna. Remitiéndonos de nuevo los capítulos introductorios de esta tesis doctoral, recordamos que factores como la globalización, la intergeneracionalidad, la propia digitalización o la visión milenial del trabajo, configurarían también un nuevo paradigma laboral en el que la organización del trabajo de los profesionales afrontaría importantes retos.

De este modo, la transformación digital irrumpiría en el mundo profesional con nuevas herramientas y canales digitales, así como posibilitando novedosas formas de organización del trabajo (el teletrabajo, los entornos colaborativos, un auge de profesionales freelance, etc.). La superación de las barreras espaciotemporales daría lugar a formas más complejas y sofisticadas de coordinar y desarrollar el trabajo de las organizaciones, caso en el que también la comunicación interna se erigiría como una función clave e imprescindible al servicio de la organización y los profesionales.

El empoderamiento de las personas (como ciudadanas y como profesionales) y los nuevos perfiles y habilidades profesionales impulsados por la transformación digital, requerirían además de las organizaciones una comunicación interna más segmentada y personalizada, acorde con las necesidades de los diferentes equipos y personas. Este factor se agudizaría si, además, tenemos en cuenta que nos referimos en muchas ocasiones a organizaciones multinacionales que deben atender a una fuerza laboral heterogénea (sobre todo en edad, capacidad y talento) y repartida por todo el mundo. En este caso, sin duda, la transformación digital sería la gran aliada de una comunicación interna que tendría que adaptarse a organizaciones cada vez más complejas y globales.

6.1.3. Comunicación interna formal e informal

En el capítulo 5 veíamos que Manuel Tessi (2011) explicaba metafóricamente que la comunicación interna es “una gran conversación que se extiende desde el nacimiento hasta la disolución de una organización” (p.18), puesto que las organizaciones, como los organismos vivos, generan comunicación desde el momento de su constitución. Ahora bien, esta comunicación interna se compone de dos tipos básicos de contenidos: los formales y los informales.

Básicamente, los contenidos formales son aquellos que la organización emite de manera voluntaria y consciente, mientras que los informales son todo lo contrario: surgen de manera involuntaria e inconsciente, siendo inevitablemente transmitidos. Cabe señalar que tanto unos como otros pueden conformarse de mensajes verbales o no verbales, de silencios o ausencias de información, de mensajes estratégicos y

planificados, pero también de otros espontáneos, etc. ya que, como hemos señalado en varias ocasiones, coincidimos con Tessi en que en la organización “todo comunica”.

Precisamente, este autor aplica de nuevo su visión holística de la comunicación interna al explicar qué tipo de mensajes y contenidos se considerarían parte de esta. Entre ellos, el autor incluye también la decodificación que realicen los miembros de la organización sobre los mensajes recibidos, destacando que la respuesta de los profesionales puede ser también formal o informal, incluso “cuando se manifiesta en silencio o con indiferencia” (Tessi, 2011, p.19). En este sentido, tal y como hemos estudiado en el epígrafe anterior, la transformación digital ha traído consigo un empoderamiento de los profesionales gracias a las nuevas herramientas y canales (especialmente las redes sociales) que les permiten tener una capacidad mayor de expresar su respuesta e, incluso, de generar sus propios contenidos de manera proactiva. Por tanto, podríamos decir que, en el proceso de la comunicación interna, el emisor principal de los contenidos (casi siempre formales) ya no sería exclusivamente la dirección de la organización, sino que los propios profesionales tendrían la capacidad de actuar como tales, abandonando su papel de meros receptores pasivos.

Al contemplar esta doble dimensión de la comunicación interna (formal e informal), Tessi (2011) incide de nuevo en su sugerencia de considerar las palabras de la organización como uno de sus principales activos por su poder creador de realidades ya que, “desde un punto de vista ontológico, siempre están construyendo (o destruyendo) el futuro organizacional” (p.21). Este reconocimiento implicaría su necesaria gestión y la consecuente profesionalización de su ejercicio para dotar a la comunicación interna de un cauce estratégico, en función de los objetivos organizacionales. Así, este autor propone una estrategia de comunicación interna basada en el análisis de las palabras en tres dimensiones: institucional, interpersonal e intrapersonal.

La primera dimensión abarcaría todo lo relativo a la palabra escrita, emitida sobre todo formalmente y a través de canales impresos, digitales o audiovisuales. La segunda se referiría a la palabra oral intercambiada de forma espontánea, especialmente en conversaciones presenciales. Finalmente, la dimensión intrapersonal gestionaría la palabra pensada, como el origen de todos los actos, conductas y comportamientos

que puedan darse en el seno de la organización. Tessi (2011) advierte que esta dimensión es la “menos conocida y frecuente”, y que, sin embargo, “ofrece numerosas ventajas que suelen resultar decisivas para el éxito de una estrategia integral de comunicación interna” (p.21). De este modo, este estudio de la palabra pensada posibilitaría una mayor comprensión y decodificación de los silencios, reacciones y conductas de los profesionales, considerándolas “las respuestas más potentes que la organización puede recibir” para diseñar una comunicación interna más realista y con un elevando componente preventivo.

Al hablar de la comunicación interna formal e informal, varios autores coinciden en referirse al riesgo de la aparición de rumores en la organización, como consecuencia de ausencias de información o de fallos de la comunicación interna formal. Cuenca y Verazzi (2018) explican lo que puede implicar el rumor:

Quando falla la comunicación interna formal, se produce el rumor: una suerte de patología de la comunicación y un síntoma de que la organización, en el sentido figurado, está enferma. La disciplina debe velar, entonces por la prevención. Esto se logra con una excelente gestión, que no deje “huecos” informativos que los colaboradores llenarán a discreción (p.23).

Manuel Tessi (2011) también se refiere a este riesgo y detalla las razones de su aparición:

Como vimos, toda organización se comunica más allá de los mensajes formales. Incluso la ausencia de información en la organización es comunicación interna, y si el tema sobre el que no se informa además es de interés para los integrantes de la misma, esa comunicación se convierte en rumor. El rumor es una de las expresiones comunicativas que más atenta contra la alineación. Se dice que la fórmula del rumor es: $R = I + D$. Las siglas representan lo siguiente: “R” es Rumor, “I” es Interés en un tema y “D” es Desinformación sobre ese tema. Es por eso que mantener informados a los trabajadores sobre temas de alto interés es una de las prioridades de la comunicación interna estratégica (p.21).

Con respecto al rumor, coincidimos con estos autores en la responsabilidad preventiva de la comunicación interna a la hora de velar por que todos los profesionales estén informados, sin dejar lagunas que favorezcan el surgimiento del rumor. Pese a ello, somos conscientes de la imposibilidad de cubrir estas lagunas en su totalidad mediante la comunicación interna formal, por lo que sostenemos que, con toda

probabilidad, será común y normal que existan estos vacíos y algunos rumores. Contar con esta alta posibilidad, nos permitirá ser más flexibles y observar con mayor naturalidad este tipo de comunicación informal de la que, mediante una hábil gestión, podríamos incluso llegar a sacar un beneficioso partido para la marcha general de la organización.

6.2. Objetivos y flujos de la comunicación interna

Tras haber situado la función estratégica de la comunicación interna en la organización y haber comprendido su relación fundamental e interdependiente con la cultura corporativa, nos adentraremos en sus objetivos y flujos. Mantendremos siempre como base la trascendencia estratégica de la comunicación interna para la organización, como herramienta irrenunciable para la gestión y coordinación adecuada de todos los mensajes y contenidos, formales e informales, que se puedan en su ámbito endógeno.

6.2.1. Objetivos

Podíamos decir que la comunicación interna tiene un objetivo principal y básico: coordinar y organizar a todos los miembros de la organización para la consecución satisfactoria de los fines corporativos y de negocio establecidos. En este propósito principal se integrarían otros tantos objetivos secundarios (motivación, información, compromiso, gestión del cambio, atracción y retención del talento, etc.) que, a su vez, se articularían también en pos de la consecución de las metas organizacionales fijadas.

Sin embargo, coordinar a todos los profesionales de una organización con vistas a garantizar su correcto funcionamiento y lograr las metas establecidas puede ser una tarea considerablemente compleja. El tamaño de la organización, la originalidad y situación propia de cada profesional, la multiplicidad y diversidad de tareas, la intergeneracionalidad, la dispersión de la fuerza laboral, las diferencias de intereses o puntos de vista dentro de una misma entidad, etc., son algunos de los factores que explican esta complejidad a la que se enfrenta la comunicación interna con respecto a su razón de ser. En este sentido, señalamos una vez más la importancia de contar con

una estrategia que articule esta función básica para la coordinación del trabajo de los diferentes profesionales de la organización, promoviendo su participación y colaboración. Tessi (2011) advierte además de la imposibilidad de asemejar íntegramente los intereses de los profesionales a los de la organización en general, por lo que “las estrategias de comunicación interna nunca buscan igualar intereses, sino hacerlos congruentes”, y añade: “desde una perspectiva más amplia puede decirse que la comunicación interna estratégica intenta ganar espacio formal sobre aquella comunicación interna informal que atenta contra los objetivos comunes de la organización” (p.19).

En la ya citada *Comunicación Interna en la Empresa* también se recogen las discrepancias lógicas que se puedan dar entre los intereses de unos y de otros, situando en ella además el origen de posibles rumores:

Es obvio que no siempre el interés de los empleados y trabajadores coincide con el interés de la dirección. Pero la experiencia demuestra que, cuando no se articulan los mecanismos adecuados para emitir la información pertinente desde la dirección de una empresa es cuando surgen los rumores, éstos se adueñan de los estados de opinión de los empleados sin posibilidad de control o encauzamiento alguno (Berceruelo, 2011, p. 32).

Tal y como explica este manual, la comunicación interna también respondería a un objetivo de prevención de los “estados de incertidumbre” que se pueden ocasionar a causa de los rumores y que tanto pueden perjudicar o entorpecer el correcto funcionamiento de la actividad organizativa. En este sentido, uno de los objetivos más importantes y básicos de la comunicación interna sería el informativo, tanto para la transmisión de los mensajes corporativos y estratégicos, como para la comunicación de los contenidos de índole profesional y organizativa que tengan que ver directamente con el desempeño diario y las condiciones laborales de los colaboradores.

Por otra parte, como ya hemos repetido en varias ocasiones a lo largo de este capítulo y del anterior, la motivación es también una de las finalidades más destacadas de la función de comunicación interna, en la medida que facilitaría el objetivo principal de coordinar y organizar el trabajo de los profesionales. Cuenca y Verazzi (2018) explican

de la función de la comunicación interna, precisamente, que “está en línea directa con los componentes básicos de la motivación, a la vez que de las actividades que favorecen la consecución de los objetivos globales de las compañías” (p.19). Además, estos autores sostienen que la comunicación interna se articula en torno a dos ejes: la comunicación de función y la comunicación de sentido, respondiendo cada uno de ellos a las siguientes preguntas:

Tabla 5 : Comunicación de función y comunicación de sentido

Comunicación de función	<p>¿Qué tengo que hacer?</p> <p>¿Cómo lo tengo que hacer?</p> <p>¿A quién respondo al hacerlo?</p> <p>¿Qué objetivos debo cumplir antes de determinada fecha?</p> <p>¿Cuál es mi salario y por qué se me está pagando?</p>
Comunicación de sentido	<p>¿Qué apporto con mi trabajo?</p> <p>¿Por qué es importante lo que hago?</p> <p>¿De qué manera se relaciona mi trabajo con algo mayor que mi rol en sí mismo?</p> <p>¿Qué aportamos como equipo a la sociedad?</p> <p>¿Qué puedo lograr del tiempo que invierto en lo que hago?</p>

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la comunicación de sentido, precisamente, podríamos encontrar más objetivos secundarios relacionados con la innovación y la gestión del cambio. De este modo, el recopilatorio *Comunicación Interna en la Empresa* se refiere a la comunicación interna como uno de los agentes intervinientes en los procesos de diseño, producción y fabricación de las organizaciones, por lo que se hallaría “en la base de toda innovación sólida y en el origen de todo cambio generador de crecimiento”, señalando además la fluidez en la transmisión de mensajes como “un factor dinamizador de este proceso” (Berceruelo, 2011, p.35). Por su parte, Cuenca y Verazzi (2018) destacan que la comunicación interna es un agente de cambio, puesto que “apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión” (p.20).

En el capítulo anterior también explicábamos la relación de la comunicación interna con el talento, por lo que su atracción y retención sería también uno de sus propósitos más relevantes. Una comunicación interna que esté enfocada en esta dirección buscará contribuir a un mejor aprovechamiento del potencial de los profesionales de la organización, lo que se traduciría directamente en una mayor productividad. Recordemos, además, que nos referíamos al talento como uno de los principales activos y garantes del éxito organizacional y su sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente, hacemos alusión también en este apartado al estrecho vínculo existente entre la comunicación interna y la cultura organizacional, que ya hemos estudiado también al comienzo de este sexto capítulo. Así, la comunicación interna tiene un papel decisivo en la construcción y la consolidación de la cultura organizacional, en la medida que ha de ser concebida y planificada transversalmente como la transmisora de los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la entidad. En base a esta función básica de la comunicación interna, Cuenca y Verazzi (2018) aportan esta interesante idea referente a la nueva forma generalizada de gestionar la proyección de la identidad corporativa:

En los últimos años, además de todo el deber ser funcional, la comunicación interna ha perseguido objetivos relacionados con los siguientes conceptos: *credibilidad, pertenencia, transparencia, cooperación, liderazgo, protagonismo, responsabilidad, confianza, innovación, compromiso, perseverancia*. Todos estos comienzan a verse como imprescindibles y decisivos en la tarea de proyectar una identidad sin fisuras de una compañía. Por eso, al realizar un plan de comunicación interna es una buena idea pensar qué tipo de cultura debe fomentarse desde la ejecución del plan, a la vez que se comunican todas las cuestiones de negocio y función (p.23).

6.2.2. Flujos

En el capítulo anterior contemplábamos la evolución de la comunicación interna como función y sujeto en tres fases, caracterizada cada una de ellas por un modelo determinado¹². Centrándonos en el modelo multidireccional-colaborativo propio de la etapa actual, observamos que la función de la comunicación interna contempla simultáneamente tres tipos diferentes de flujos: ascendentes, descendentes y

¹² Unidireccional-informativo, bidireccional-comunicativo y multidireccional-colaborativo

horizontales. Además, cabe destacar que los mensajes que circulan en estos flujos pueden ser transmitidos también a través de diversos canales y formatos. Sin ánimo de ser exhaustivos, en la siguiente tabla detallamos esquemáticamente en qué consiste cada flujo, así como el canal habitual en el que se suele vehicular cada tipo de mensaje:

Tabla 6 : Flujos de la comunicación interna

<i>Flujo</i>	<i>Dirección</i>	<i>Contenidos</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Formato</i>	<i>Canal</i>
Descendente	<div> <div>niveles superiores</div> <div>↓</div> <div>niveles inferiores</div> </div>	Planificados Específicos Formales Institucionales Funcionales De sentido Corporativos	Informar Coordinar Motivar	Escrito Audiovisual Físico Digital Presencial Verbal No verbal	Intranet Tablones Reuniones Convenciones Mail Newsletter Revista inter. Blogs Portavoces
Ascendente	<div> <div>niveles superiores</div> <div>↕</div> <div>niveles inferiores</div> </div>	Informales Propuestas Sugerencias Quejas Inquietudes Confirmaciones Opiniones Funcionales De sentido	Dinamizar relaciones internas Generar retroalimentación Fomentar trabajo colaborativo Corregir desvíos de negocio y mejorar la toma de decisiones	Escrito Presencial Físico Digital Verbal No verbal	Reuniones/ Workshops Buzón sugerencias Red.sociales Mail Portavoces
Horizontal	profesionales / dptos. del mismo nivel	Informales Formales Opiniones De sentido Funcionales	Dinamizar la gestión de conocimiento Coordinar Mejorar clima organizacional	Escrito Presencial Físico Digital Verbal No verbal	Mail Reuniones / Workshops Red.sociales Tablones

Fuente: Elaboración propia

6.3. La fuerza laboral desde el punto de vista de la comunicación interna

En este epígrafe trataremos de comprender y analizar la fuerza laboral desde el prisma de la comunicación interna. Para ello, será conveniente que recordemos primero que, tal y como señalábamos previamente en este capítulo, la función de la comunicación interna aún cuenta con una situación poco definida en la estructura formal de la organización, pese a su aspiración lógica y natural a ganar un mayor peso y presencia horizontal en el organigrama.

Además, cabe destacar que, considerar a la comunicación interna como una herramienta estratégica, de management y transversal, requeriría precisamente la involucración de todos los profesionales en su gestión y práctica, ya que tendría que estar perfectamente alineada con los objetivos corporativos y de negocio. De hecho, señalábamos que el impacto de la comunicación interna dependería, precisamente, del lugar que se le concediese en la organización, reconociendo la capacidad de la palabra (materia prima de la función de la comunicación interna) de crear realidades.

Con respecto a la fuerza laboral, en el capítulo 3 nos referíamos también a su característica heterogeneidad. Hoy en día, las organizaciones cuentan con el desempeño de diferentes tipos de profesionales cuya forma de relación laboral con la organización también puede adoptar diversas formas. De este modo, en este estudio doctoral nos estamos refiriendo a la fuerza laboral como el colectivo en el que se integran todos los profesionales, externos e internos, vinculados a una organización mediante el desempeño de su actividad laboral. Por esta razón, estamos eludiendo palabras como, “trabajadores”, “empleados” o “plantilla” que, pese a ser comúnmente empleadas por estudiosos de la comunicación interna, consideramos que excluyen a una parte de la fuerza laboral y, además, no se corresponderían con la visión humanizada que caracteriza a la nueva cultura laboral. En este sentido, Manuel Tessi (2011) señala la necesidad de que las organizaciones cuenten con una “visión profundamente humana de su gente, diferenciando su ser de su hacer”, lo que les ayudaría a disponer de una “imagen clara e inmediata de la trascendencia de la comunicación interna” (p.23), y lo argumenta con esta comparación que tan acertada nos parece:

Los integrantes de la organización no son trabajadores, son personas que están cumpliendo el rol de trabajador. Una madre o un padre, por ejemplo, no dejan de serlo por el hecho de estar trabajando. Muchos roles se superponen en una misma persona. Es por eso que tampoco dejan de ser votantes en elecciones presidenciales o potenciales consumidores de los mismos productos que están produciendo (Tessi, 2011, p.23).

Así, somos partidarios de adoptar la expresión de “fuerza laboral” para referirnos a este colectivo, así como de emplear los términos “profesional”, “colaborador” o, simplemente, “personas” para hacer alusión particular a los individuos que conforman la fuerza laboral. Coincidimos de pleno con Pablo Gonzalo cuando advierte sobre la desacertada, y común, expresión “público interno”. El autor explica en esta línea el enfoque comunicativo específico que requiere esta función interna, en tanto que está dirigida y al servicio de las personas (coprotagonistas) que conforman la organización:

(...) Al principio, creíamos que bastaba con informar a los empleados, creyendo que toda la información residía en la Dirección que los empleados eran un público –otro público-. Cuando comprendimos que los actores que cada día abren el telón de nuestro teatro ante los clientes no podían ser considerados públicos comprendimos que el fenómeno comunicativo interno tenía otra especificidad y otra complejidad. Los empleados, como los actores de teatro, tienen su propia visión de la obra, la que adquieren desde el papel que representan. No son público, sino coprotagonistas. Comprendimos que la credibilidad no era una cuestión de la fuente -como en la Comunicación Externa-, sino de la coherencia que guardaba el relato que les ofrecíamos desde los canales de Comunicación Interna con sus propias vivencias diarias, en su puesto de trabajo. Comprendimos así que escuchar a los empleados era vital para construir un discurso interno creíble y, por tanto, eficaz (Gonzalo, 2015, p.20).

6.3.1. La involucración de toda la fuerza laboral

Partiendo de la aclaración de que las personas que forman parte de la fuerza laboral de una organización nunca deberán ser considerados “públicos” de la misma, sino que protagonistas y copartícipes, vamos a estudiar a continuación su consecuente y necesaria involucración en la organización. Como ya hemos mencionado en ocasiones previas, estos colaboradores serán los mejores embajadores y prescriptores de los que pueda disponer la organización de cara al resto de la sociedad y los mercados en los que opere, por lo que su motivación, experiencia como profesionales y alineación

con los objetivos corporativos y de negocio serán cruciales para que se sientan orgullosos de ser parte de la entidad. Dicho de otro modo, la identidad corporativa y la imagen de la organización han de ser construidas y proyectadas, respectivamente, desde dentro hacia fuera. Por esta razón, el compromiso real y efectivo de unos profesionales que se sientan identificados y satisfechos con la organización será el camino directo para lograr una reputación sólida y positiva.

En este sentido, hemos visto que la comunicación interna es una herramienta clave para relacionar directamente la consecución de estos objetivos de negocio y corporativos con el trabajo concreto que desempeña cada profesional de la organización. Así lo explican Cuenca y Verazzi (2018, p.121):

Los objetivos de negocio son su¹³ columna vertebral. Es decir, aquello que la mantiene en pie y lo que le permite caminar erguida de manera firme. Para alcanzarlos, toda la empresa tiene que trabajar de manera coordinada y, como mínimo, conocer cuál es ese norte, ese rumbo que hay que seguir. La comunicación interna es la mejor manera para alcanzar una nivelación de conocimiento, explicar con un lenguaje más llano el credo corporativo (por ejemplo, de innovación o de ahorro), de entender la función de cada cual en la cadena de valor, de comprender el impacto de las tareas individuales y de los equipos en la consecución de lo propuesto; es decir, vincular las metas de negocio con el trabajo concreto que realizan las personas. Por esta razón resulta importante entenderla como una herramienta de management.

Dicho de otro modo, podríamos decir también que la comunicación interna ha de conseguir que tanto los objetivos como la identidad de la organización se hagan tangibles (o se personalicen) en sus profesionales, gracias a su compromiso, identificación e involucración con la misma. Para lograrlo, la organización (fundamentalmente a través de la función de la comunicación interna) debe buscar facilitar la realización profesional y satisfacer la motivación de los diferentes colaboradores garantizando, en primer lugar, que cada persona comprenda el porqué de su trabajo¹⁴, así como su relación directa con la consecución de las metas establecidas. Solo así, la organización sentará la base adecuada para que las personas se sientan copartícipes y coprotagonistas, pasando a ser las mejores embajadoras y portavoces de su reputación. Un profesional que se siente un mero observador del devenir organizacional, y que actúa en consecuencia, difícilmente se podrá sentir lo suficientemente motivado y comprometido como para transmitir una

¹³ Se refiere a la columna vertebral de la organización

¹⁴ Comunicación interna de sentido

imagen e identidad corporativas positivas a la sociedad de la que también forma parte. O como señala Pablo Gonzalo (2015, p.22):

Estimulamos la Comunicación Interna para que, por medio de los empleados y reforzada por su credibilidad personal, nuestras aspiraciones corporativas lleguen a la sociedad y a los clientes. (...) Unos empleados que se sienten agentes activos, coprotagonistas y partícipes son unos profesionales que pueden sentirse también satisfechos en su trabajo y más realizados con el mismo.

Precisamente, Gonzalo (2015) propone el “diálogo interno” como la forma más efectiva para lograr el compromiso y la motivación necesarios, ya que se basaría en dos pilares clave: la escucha y la información. Si en los orígenes de la comunicación interna parecía que era suficiente gestionar el flujo informativo descendente impulsado por la dirección de la organización, hoy la mayoría de las entidades son conscientes de la importancia de contar con la aportación y el compromiso activos de los colaboradores, por lo que sería “imprescindible compartir el relato e impulsar la participación. Porque la participación en el diálogo interno es la participación en la mejora del negocio”. De este modo, el autor explica también que la irrupción de las tecnologías colaborativas (sobre todo las redes sociales internas) y los nuevos hábitos sociales comunicativos habrían impulsado considerablemente el desarrollo de este diálogo, así como fortalecerían efectivamente el “rol coprotagonista” de los profesionales. En definitiva, poco a poco, se configuraría un diálogo interno cada vez “más horizontal y menos vertical, más colaborativo y menos impuesto” (p.21).

Las redes sociales serían un aliado determinante para lograr esta involucración de los colaboradores de la organización, pero Gonzalo advierte del necesario cambio de mentalidad que deben precederlas para aprovechar su máximo potencial. Según argumenta el autor, varias organizaciones habrían fracasado en la implementación de las redes sociales corporativas al haberlas considerado como una mera evolución tecnológica, obviando el profundo cambio cultural que realmente suponen en la concepción y organización del trabajo, así como en el comportamiento de las personas.

Mediante la irrupción de estas nuevas tecnologías colaborativas y de los nuevos hábitos comunicativos, las organizaciones se encuentran ante el reto de adaptar los

mensajes, los contenidos y los canales a las necesidades y expectativas concretas de cada uno de los diferentes perfiles y/o personas que componen la fuerza laboral. Todos y cada uno de los profesionales vinculados a una organización han de ser considerados como la fuente de información más valiosa, ya que son ellos los que mejor conocen el desarrollo de los diferentes procesos organizacionales gracias a su desempeño profesional diario. Si la organización observa a su fuerza laboral como un rico mosaico, en el que cada pieza es única y tiene una función concreta, valiosa e indispensable para el correcto funcionamiento de la organización, podrá gestionar su función de comunicación interna de forma más inteligente y eficiente. En esta línea, nos resulta muy interesante la aportación del director de Comunicación y RSC en Leroy Merlín España, Rodrigo de Salas, recogida en *El Economista* por la periodista Eva Sereno (2018). Salas explica que en las organizaciones cada profesional debería ser considerado un “pequeño director de comunicación en sí mismo”, puesto que cada área y departamento contaría con un irrenunciable componente comunicativo sobre el trabajo desempeñado y la relación con otros ámbitos de la organización. Por tanto, la comunicación interna tiene el deber de escuchar y nivelar ese conocimiento, coordinando este variado mosaico para que todas sus piezas encajen de manera armoniosa.

6.3.2. Implicación de la dirección

Para que se produzca y se fomente esta involucración de todos los profesionales que conforman la fuerza laboral a través de la función de la comunicación interna, debe darse, en primer lugar, un reconocimiento de esta realidad por parte del equipo directivo de la organización. Es decir, pese a que, como ya hemos visto, la comunicación interna siempre va a surgir (sobre todo la informal) en la organización, es necesario que la dirección de la misma sea plenamente consciente de este hecho para involucrarse en su gestión adecuadamente. Así, la comunicación interna formal tendrá que iniciarse con la iniciativa e involucración de la dirección, pese a que su funcionamiento y gestión dependa de todos los profesionales, especialmente del equipo responsable de comunicación interna.

En la medida en la que la dirección de la organización es la responsable de establecer y aprobar la estrategia a seguir y los objetivos a alcanzar, ha de ser consciente también de la relación directa que existe entre estos y el desempeño diario de los profesionales. Dicho de otro modo: la actividad laboral de las personas que conforman la fuerza laboral es, lógicamente, indispensable para desarrollar la estrategia de negocio y alcanzar los objetivos establecidos. Por esta sencilla razón, la dirección debe considerar la comunicación interna como la función transversal y la herramienta fundamental para garantizar esta relación entre personas y objetivos/estrategia. Pero con este mero reconocimiento no basta, también es necesaria la involucración y dedicación proactiva del equipo directivo, así como la adjudicación de los recursos adecuados y suficientes para el desarrollo adecuado de la función comunicativa:

Mientras el equipo directivo no sea plenamente consciente de la necesidad de involucrarse en el ejercicio de la Comunicación Interna, es muy difícil que se obtengan resultados óptimos. No hay otra fórmula. El éxito de la comunicación depende esencialmente de la actitud de la alta dirección, del compromiso real para que los diferentes públicos conozcan nuestra compañía (la famosa transparencia) y de que, al conocerla, se sientan partícipes de ella, compartan sus logros y confíen en sus productos y servicios. Los líderes de las compañías tienen que involucrarse en el proceso, dedicarle tiempo y medios, y estimular que la comunicación forme parte del estilo de la Casa. Un equipo de profesionales de la comunicación bien cualificados y un directivo que participa en su desarrollo y “se lo cree”, constituye la verdadera –tal vez, la única– clave del éxito en comunicación (Berceruelo, 2011, p.74).

Además, cabe recordar que, al comienzo de este sexto capítulo, explicábamos precisamente la necesidad de que la dirección considerase también a la comunicación interna como un área estratégica, alineándola con los objetivos e integrándola en la estrategia global de la entidad. Como hemos reiterado en varias ocasiones, la comunicación interna no puede ni debe obviar su dimensión estratégica, clave para el conjunto de la organización. Este sencillo motivo explica también esta necesaria presencia de la comunicación interna en la estrategia global organizativa.

La implicación del equipo directivo, del comité ejecutivo y/o del CEO de la organización en la estrategia y función de la comunicación interna, presupone un compromiso activo con la misma. Es decir, el staff directivo de la organización no solo ha de ser parte activa y responsable en los procesos de comunicación interna, sino que también ha de preocuparse por la involucración de los conocidos como “mandos intermedios” en la

función de la comunicación interna. Es necesario aclarar que con esta idea no contradecemos en ningún momento el principio de transversalidad propio de la función, si no que nos referimos exclusivamente al reconocimiento y la involucración formal y organizativa de los equipos directivos y de los diferentes responsables de área/departamento que se debe dar para, precisamente, garantizar el funcionamiento eficaz de la comunicación interna en la organización.

Si bien cualquier profesional (con independencia del perfil o área en la que se encuentre) tiene la capacidad de originar y desarrollar un flujo o proceso comunicativo endógeno, especialmente de carácter informal, los puestos directivos no deberán ignorar ni acallar nunca esta posibilidad. Más bien todo lo contrario: tendrán que ser capaces de fomentarla y encauzarla para gestionar mejor el potencial y el conocimiento de todos los profesionales, facilitando y fomentando la fluidez del diálogo interno. Por otra parte, estos puestos deberán de ser conscientes de la discrepancia natural que puede darse a veces entre sus opiniones y las de otros colaboradores, ocasión ante la cual la comunicación interna volverá a ser la gran aliada para coordinar los diferentes intereses y puntos de vista en pos de la consecución de unos mismos objetivos. Estas discrepancias nunca deberán ser consideradas como una amenaza, sino que como una oportunidad para escuchar y aprender del punto de vista concreto de las personas que, gracias a su desempeño profesional diaria, tienen un conocimiento único del área o proceso al que se dedican.

En tanto que en la organización “todo comunica” y que la comunicación interna tiene una naturaleza transversal, es importante hacer hincapié en que la involucración e implicación de los directivos y responsables de la organización pasa por la irrenunciable e indispensable formación en materia de comunicación. Las organizaciones actuales, que operan en el contexto de un nuevo paradigma laboral con unas características propias (que ya hemos estudiado), requieren y exigen profesionales con ciertas nociones comunicativas. El liderazgo que se presupone a estos profesionales, para el desempeño de sus funciones concretas, ha de ser inseparable de su capacidad comunicativa:

Liderazgo y comunicación son dos conceptos básicos inseparables, por la similitud que guardan como instrumentos de integración y dinamización de equipos y personas en el seno de las empresas. Y de ahí que la categoría y el éxito de un líder empresarial

radiquen, en gran medida, en su capacidad natural para transmitir mensajes al equipo de profesionales que le rodea y para saber detectar y escuchar todo aquello que sus colaboradores quieran trasladarle. Su habilidad para comunicar se convierte así en un instrumento al servicio de la productividad, la competitividad y la organización del trabajo en el engranaje laboral (Berceruelo, 2011, p.2).

6.3.3. El equipo y/o el responsable de comunicación interna

Para comprender la importancia y el rol del responsable (sea un equipo o un solo profesional) de comunicación interna, tenemos que recordar tres asuntos fundamentales a los que ya nos hemos referido previamente en varias ocasiones: la transversalidad, el “todo comunica” y el lugar que ocupa la función en la organización.

En primer lugar, este estudio doctoral sostiene y pretende argumentar la necesaria transversalidad que ha de caracterizar a la función de la comunicación interna. Y es que, en tanto que todo y todos los profesionales comunican (voluntaria e involuntariamente), la función de la comunicación interna está presente en todo el organigrama, aunque no haya sido reconocida o dotada de una estrategia formal. Por esta razón, aludiendo a la visión holística propia de Manuel Tessi, coincidimos con él en la idea de que todos los profesionales de la organización son “comunicadores internos” que participan, consciente o inconscientemente, en el ejercicio práctico de la función. Nos parece muy interesante la reflexión que el autor hace al respecto:

Quando en el mundo de las empresas se habla de comunicación interna, suele relacionársela rápidamente a un departamento o sector de la misma. Cuando esta asociación es demasiado recurrente y precipitada, afecta la visión integral de las comunicaciones, donde todos los empleados son comunicadores internos. Según nuestra experiencia, cuando se confunde la comunicación interna con el rol profesional de un sector, la organización comienza una fragmentación que luego le resulta difícil revertir. Por eso siempre reforzamos el concepto de que el departamento especialista “colabora profesionalmente con la comunicación interna” pero “no es la comunicación interna”. Los profesionales del sector tienen un rol técnico en la gestión, pero dicha gestión en ningún caso le quita responsabilidad al resto de los actores. Como dice un viejo adagio en administración: ‘Se delega la función, pero no la responsabilidad’ (Tessi, 2011, p.22)

Esta idea es sumamente interesante. De hecho, puede ser común que en muchas organizaciones la función de la comunicación interna se haya institucionalizado o burocratizado en demasía, obviando la natural transversalidad que forma parte de su

razón de ser, con la consecuente pérdida de eficacia y funcionalidad. Considerar que el departamento de comunicación interna es la comunicación interna, implicaría olvidar el papel coprotagonista y copartícipe de los empleados, eludiendo que el paradigma actual es el modelo multidireccional-colaborativo. Tal y como aclaran también Cuenca y Verazzi (2018): “La comunicación interna no es solo patrimonio de especialistas, sino que concierne a todos los integrantes de la empresa” (p.47). Esta distinción tan importante, debería ser tenida en cuenta, especialmente y en primer lugar, por los propios responsables de la gestión de la comunicación interna a la hora de pensarla, planificarla, ejecutarla y transmitirla al resto de la organización. Para que nos podamos hacer una idea aún más aproximada del alcance real y práctico que puede conllevar este error de concepto, por ejemplo, podría compararse con el equívoco que supondría considerar que el departamento de Recursos Humanos son las personas que forman parte de la organización, o que el área de contabilidad se ocupa en exclusiva de las operaciones económicas realizadas por una entidad. Dicho de otro modo, las áreas responsables de una función organizativa determinada tienen el deber de orquestar y coordinar en el conjunto de actividades relativas a la misma que se puedan dar en el conjunto de la organización y en todas sus áreas, no de protagonizarlas en exclusiva.

Teniendo clara esta advertencia acerca de la necesidad de respetar la transversalidad de la comunicación interna desde el punto de vista organizativo, relacionaremos directamente una vez más esta función con la productividad de la entidad. En este sentido, podemos establecer que la comunicación interna no es una función exclusiva de un departamento (que sí es responsable de su coordinación), sino que implica a todos los profesionales y áreas de la organización. En *Comunicación Interna en la Empresa* se explica esta relación:

Cuanta mayor comunicación haya en todos los sentidos y cuantos más cauces internos por los que fluyan los mensajes estén vigentes, serán mayores las posibilidades de mejora, de ideas creadoras y, por tanto, mayor será también la productividad. Por el contrario, la falta de comunicación genera pérdida de confianza y el no compartir los objetivos comunes implica una devaluación de crecimiento exponencial que, si no se ataca de raíz, acaba dejando a la empresa sin sus mejores profesionales (Berceruelo, 2011, p.37).

A continuación, también se nos advierte acerca del riesgo que puede suponer prescindir de un responsable o director de la función que vele por esta correcta coordinación de la práctica de la comunicación interna en toda la organización:

Otro riesgo inherente a su práctica es que se manden mensajes contradictorios o que se filtre al exterior información confidencial. Por ello no importa cuán amplio sea el número de personas implicadas en la Comunicación Interna, ésta debe tener un claro responsable –en Comunicación o en RRHH– que marque las políticas, determine los mensajes y, en definitiva, lleve la batuta de una sinfonía en la que todos los músicos-directivos-mandos intermedios tienen que interpretar una misma partitura, tienen que ser un coro con múltiples voces y una sola canción (Berceruelo, 2011, p.37).

Precisamente en esta cita, observamos que se cuenta con la posibilidad de que el responsable de comunicación interna se sitúe en departamento de Recursos Humanos. Se trata de una realidad más frecuente o habitual de lo deseable, según el punto de vista de esta tesis doctoral. Pese a que, como ya hemos mencionado previamente el área y la función de comunicación interna son realidades de reciente creación (organizativa y formalmente hablando), tradicionalmente su gestión ha sido (y sigue estando) desarrollada por los departamentos de Comunicación o Recursos Humanos. Pablo Gonzalo (2015) recuerda la evolución de la joven práctica profesional de la función de la comunicación interna:

Treinta años pasan ya desde que las primeras empresas de las que tenemos noticia en España comenzaran a considerar que la comunicación con sus empleados era una función específica, a la que merecía prestar atención. Surgieron así los primeros profesionales dedicados a ello, con más ilusión que experiencia, con más ganas que recursos, pero siempre conscientes de lo mucho que tenían que aprender. (...) Entonces, los patrones de la Comunicación Interna propios de Recursos Humanos estaban dominados casi en exclusiva por la negociación colectiva; por su parte, en las Direcciones de Comunicación dominaba el enfoque propio de las relaciones externas, con unos públicos que estaban fuera de la organización y cuyo interés debía captarse a través de los medios de comunicación reforzando la notoriedad de la organización. Los pioneros de la Comunicación Interna, jerárquicamente dependientes de RR.HH. o de Comunicación -sin referencias específicas- procuraban aprender de ambos, con ambos tenían que compartir estrategias, pero ninguno de aquellos modelos se ajustaba con rigor a las peculiaridades de la Comunicación Interna: el diálogo con los empleados no se agota en la negociación de las condiciones de trabajo; los empleados no son un público externo cuya atención deba captarse, sino que están dentro de la empresa y bien atentos a lo que en ella ocurre, aunque los temas objeto de su interés no siempre coincidan con las prioridades de la Dirección (p.13).

Tal y como señala Gonzalo, la naturaleza y características propias de la comunicación interna requeriría que se la reconociese como un área y función específicas dentro del

organigrama estructural, con su correspondiente dirección y equipo de profesionales especializados y responsables de su coordinación. Ello no quiere decir, por supuesto, que no tuviese quizá un trato más recurrente con otras áreas con las que, de manera lógica, necesitase coordinarse con mayor frecuencia por el propio devenir de sus tareas (Recursos Humanos, Comunicación Externa, Marketing, RSC, etc.). Tampoco que, desde un punto de vista operativo y práctico, este departamento de Comunicación Interna (ahora sí con mayúsculas) se integrase como una subárea de otro mayor como, por ejemplo, el de Comunicación Corporativa. En definitiva, este estudio doctoral aboga por el reconocimiento y la implementación de un departamento, director y profesionales responsables de la gestión de la comunicación interna. Esta área de Comunicación Interna (ahora sí con mayúsculas) debería estar dotada de cierta autonomía para poder atender específica y adecuadamente la realidad propia de la práctica y la coordinación diaria de esta función. Del mismo modo, sería necesario que los profesionales responsables de este departamento contasen con una formación adecuada para el desempeño de sus responsabilidades, evitando cualquier tipo de intrusismo.

Precisamente, este intrusismo puede ser una realidad más común de lo deseable en el ejercicio de la profesión de la comunicación interna. Probablemente, el tardío, y aún escaso, reconocimiento al que nos referimos sea la principal causa por la que las organizaciones aún no sean del todo conscientes acerca de la necesaria profesionalización de la función de la comunicación interna. Como hemos reiterado también previamente, las personas que formen parte del equipo responsable de comunicación interna han de contar con una necesaria formación (a ser posible académica) en comunicación, del mismo modo que son exigidos ciertos requisitos formativos a otros profesionales responsables de otras áreas organizativas:

Como ya hemos anticipado, hay que comunicar con credibilidad, en un clima de confianza que permita a los directivos explicar qué se hace y por qué, de manera que se facilite a los receptores información veraz, en un tono y estilo de comunicación que denote cercanía. De ahí que la búsqueda de un tono objetivo, sereno, riguroso y atractivo sea un factor clave para acertar; lo difícil es encontrarlo, pero para eso está el trabajo especializado de los profesionales de la comunicación (Berceruelo, 2011, p.76).

Además, podríamos pensar que esta profesionalización ha de ser uno de los primeros requisitos que se deben cumplir para que se reconozcan como imprescindibles el área y la función de la comunicación interna, con el consecuente emplazamiento de estas en el organigrama formal de la entidad. Por otra parte, atendiendo al carácter transversal de esta función, sería conveniente que todos los profesionales que integrasen la fuerza laboral de una determinada organización recibiesen formación acerca de unas nociones básicas de comunicación (interna), con ánimo de facilitar su desempeño diario y una mejor coordinación entre áreas y procesos organizativos. Todo ello con vistas a favorecer y consolidar un trabajo colaborativo más eficiente y con mejores resultados productivos, con unos profesionales que fuesen y se sintiesen protagonistas y copartícipes del devenir organizacional.

Finalmente, cabe destacar cuáles son las variadas competencias y la formación que debería tener un profesional de la comunicación interna. En lo que se refiere a las primeras, Cuenca y Verazzi (2018) señalan la necesidad de contar con una clara noción de lo que es la organización (o empresa) y su propuesta de valor del negocio, así como la comprensión y el conocimiento del sector o ámbito de actuación del que forme parte y con el que se relacione. Además, en la medida en la que los comunicadores internos deben ejercer un papel de interlocutores y portavoces entre diversos colectivos, tendrían que ser capaces de gestionar hábilmente las relaciones públicas y de carácter político consecuentes, con todas las competencias que ello implique en cada caso concreto. Recordemos que veíamos que, en el nuevo paradigma laboral, las habilidades humanas cobraban una mayor relevancia y valoración, hecho que constatamos de manera concreta ahora en el perfil propio del profesional de la comunicación interna.

Con respecto a la formación que se presumiría que deberían tener estos profesionales, pese a que actualmente comienza a aparecer cierta oferta académica específica de cursos y formación concretos, sus perfiles reflejan claramente la multidisciplinariedad propia de la Comunicación Interna. Cuenca y Verazzi (2018) explican también que “suelen haber recibido formaciones de grado y de posgrado de diferente naturaleza: Periodismo, Comunicación, Psicología, Relaciones Laborales o Recursos Humanos, Sociología, Publicidad y Relaciones Públicas, entre otros” (p.49). A modo de síntesis, el siguiente cuadro recoge las habilidades, las competencias y los

conocimientos concretos que ambos autores, y esta tesis doctoral, destacan como propios de los profesionales de la comunicación interna:

Tabla 7 : Capacidades y conocimientos del profesional de la comunicación interna

Capacidades / habilidades humanas	<p>Sociabilidad</p> <p>Discreción</p> <p>Serenidad</p> <p>Capacidad de interlocución y diálogo</p> <p>Capacidad dialéctica</p> <p>Resiliencia</p> <p>Empatía</p> <p>Flexibilidad y capacidad de adaptación</p> <p>Capacidad analítica</p> <p>Manejo hábil de relaciones públicas / políticas / humanas</p>
Conocimientos / habilidades técnicas	<p>Visión predictiva</p> <p>Capacidad de expresión escrita y oral</p> <p>Técnicas de investigación social</p> <p>Técnicas de evaluación y management</p> <p>Cuadros de mando</p> <p>Técnicas de Relaciones Públicas</p> <p>Técnicas de análisis DAFO</p> <p>Diseño de mapas de alianzas</p> <p>Definición de “públicos”</p> <p>Técnicas de Diseño y Comunicación</p> <p>Gestión, análisis y lectura de datos</p> <p>Organización de eventos / workshops/ convenciones</p> <p>Manejo de herramientas digitales: blogs, intranet, servidores...</p> <p>Manejo de bases de datos</p>

Fuente: Elaboración propia

6.3.3.1. Propuesta: modelo de departamento de comunicación interna descentralizado

Refiriéndonos de nuevo al carácter transversal de la comunicación interna, podemos plantear una propuesta de modelo descentralizado. Este sistema contaría con un departamento central responsable de la planificación y coordinación estratégica de la comunicación interna, pero también con una serie de profesionales comunicadores o portavoces internos ubicados en cada área organizativa.

Estos comunicadores internos combinarían conocimientos comunicativos y conocimientos sobre la naturaleza y la realidad de la actividad concreta del departamento que les hubiese sido adjudicado. Gracias a esta capacitación, estos comunicadores ejercerían una triple labor que, correctamente desarrollada, podría facilitar enormemente la eficacia y la productividad organizativas, así como desempeño laboral de los demás profesionales:

- Coordinación de la propia comunicación interna del área o departamento en cuestión, con vistas a facilitar el desarrollo de sus propios procesos y actividades. Esta responsabilidad podría ser clave ante ciertas situaciones propias del nuevo paradigma laboral, como por ejemplo el teletrabajo o la dispersión geográfica de la fuerza laboral.
- Transmisión concreta al departamento asignado de la cultura corporativa, de la comunicación interna general, de la actualidad y las políticas organizativas, etc.
- Comunicación del departamento con el resto de la organización. Al ser el comunicador interno un portavoz, reportaría tanto al equipo directivo como al resto del departamento de comunicación interna. Este último, por su parte, tendría así una mayor facilidad para diseñar e implementar una mejor estrategia de comunicación interna.

Como hemos señalado, una comunicación interna desvinculada de los objetivos corporativos y de negocio, o de los procesos y actividades productivas, no tendría ningún sentido ni razón de ser. Tampoco si se planificase y ejecutase sin integrar y

hacer partícipe a la fuerza laboral. El equipo responsable de comunicación interna ha de estar al servicio de los profesionales y el desempeño que realizan en la organización, como facilitadora de su coordinación. Por esta razón, debe tener un carácter flexible, dinámico y práctico, pero sin olvidar que, a la vez, ha de estar articulada por la estrategia establecida:

Toda Comunicación Interna bien gestionada tiene que ajustarse a un calendario de actuación definido y correctamente ejecutado en sus plazos. Si no, la Comunicación Interna se queda en una etérea aspiración, diariamente arrumbada por las urgencias de lo “importante” en el día a día. Asimismo, los responsables de esta área tendrán que estar atentos y ser muy ágiles para adelantarse al rumor o la maledicencia. Esa rapidez es decisiva para ganar la partida a la inexactitud, al rumor y a la imagen no planificada, ya que tan importante como el propio mensaje y el medio a través del cual se difunde es, muchas veces, escoger el momento idóneo para hacerlo (Berceruelo, 2011, p.76).

En el próximo epígrafe, estudiaremos brevemente que el plan de comunicación es el documento básico que ha de recoger tanto la estrategia como las acciones que deben conducir y organizar el trabajo de los responsables de comunicación interna.

6.4. El plan de comunicación interna

El plan de comunicación interna es la herramienta fundamental que articula y organiza la ejecución práctica de la función de la comunicación interna. Dicho de otro modo, y como señalábamos, se trata del documento básico que recoge la hoja de ruta que debe seguir el equipo de comunicación interna. Asimismo, son los profesionales responsables de esta función los que tienen como tarea pensar, diseñar, presentar y desarrollar este plan.

Como hemos explicado a lo largo de este capítulo, la comunicación interna debe estar alineada con la estrategia global de la organización. De este modo, entendemos la función de la comunicación interna como el arte de vincular directamente la consecución de los objetivos corporativos y de negocio con el desempeño profesional que desarrollan las personas que conforman la fuerza laboral de una organización. Ahora bien, no se trata de una labor sencilla si partimos de la consideración de varios factores determinantes, como la complejidad del paradigma laboral actual y de las

organizaciones, o la discrepancia natural y habitual entre las necesidades y los intereses de la organización y de los profesionales. Cuenca y Verazzi (2018) se refieren a la importancia que adquiere la planificación estratégica de esta función para hacer frente a semejante complejidad:

Esta titánica tarea de alineación requiere de una serie de competencias por parte de quien tiene el deber de desarrollarla y, a su vez, se canaliza por medio de un instrumento que incluye toda la información necesaria para llevar a cabo la gestión de la actuación: la planificación. (...) Aún hoy, no todas las empresas disponen del diseño de un plan estratégico. Sin embargo, con mayor o menor grado de intención, destreza, anticipación o voluntad explícita, al final sí es cierto que todas ellas definen contenidos, continentes (canales), mensajes y administran un presupuesto (p.48).

A nuestro juicio, la importancia estratégica que cobra la comunicación interna en el paradigma actual de las organizaciones se ha de manifestar de manera consecuente y coherente en dos factores clave e irrenunciables: la profesionalización y la planificación de la función. En un contexto comunicativo, laboral y organizacional en el que la transparencia, la colaboración, la coparticipación y la co-creación son los protagonistas, las organizaciones no pueden renunciar a la profesionalización y la planificación de la comunicación interna. Dejar la gestión de la función en manos de la improvisación y el cortoplacismo, podría considerarse irresponsable, ya que no solo supondría un desaprovechamiento “torpe” del potencial y el desempeño de los profesionales, sino que además podría acarrear una serie de consecuencias perjudiciales e irreversibles para la marcha general de la organización.

6.4.1. Fases y partes

Todo plan de comunicación interna debe partir de una investigación previa sobre el estado de la organización y los profesionales que la integran, lo que permitirá establecer un diagnóstico realista sobre el que comenzar a diseñar y adaptar la estrategia más conveniente en cada caso. Esta investigación se puede llevar a cabo de diversas maneras y haciendo uso de diferentes herramientas. Fundamentalmente, es importante que se identifiquen los objetivos estratégicos de la organización, sus fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades que se le pueden presentar, el

contexto general en el que se desenvuelve la organización, los diferentes grupos y equipos de profesionales, la estrategia general de comunicación corporativa, los planes de otras áreas y departamentos, etc. Incluso sería interesante que, en esta fase previa, se tuviesen en cuenta otros planes con sus respectivas estrategias y acciones) que hayan desarrollado e implementado otras organizaciones, ya que puede ser una fuente de inspiración muy reveladora.

Esta investigación permitirá que los responsables de comunicación interna cuenten con un diagnóstico realista, gracias al cual podrán proceder a diseñar un plan de comunicación interna que, normalmente, deberán presentar también al equipo directivo para su aprobación. Este plan se compondrá de las siguientes partes básicas:

- **Análisis DAFO** de la comunicación interna. Consistirá en identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presente la función concreta, en el contexto general de la organización.
- **Objetivos.** Se fijarán los objetivos estratégicos principales y secundarios de la función, alineados siempre con la estrategia corporativa. Además, se podría especificar cuáles de ellos se orientan en el largo, medio o corto plazo.
- **Perfiles, equipos y profesionales.** Las organizaciones deben identificar los diferentes perfiles, equipos y profesionales (internos y externos) que conforman una fuerza laboral que, en la mayoría de los casos, se caracteriza por su heterogeneidad. Esta identificación requiere también el mayor reconocimiento posible de los diversos intereses, motivaciones, necesidades y talentos que pueden presentar estos profesionales.
- **Mensajes y contenidos.** Con ánimo de integrar, motivar y hacer partícipe activamente a toda la fuerza laboral, el plan de comunicación recogerá los mensajes adecuados para cada perfil, equipo y profesional. La máxima personalización de los contenidos, en base a una previa segmentación, será determinante para lograr los objetivos del plan. En este sentido, cabe recordar que las organizaciones actuales afrontan destacables retos -como la

intergeneracionalidad o la dispersión geográfica de sus colaboradores- que acentúan la necesidad de esta segmentación.

- **Acciones.** Se enumerarán las acciones de comunicación interna concretas, que responderán coherentemente a la estrategia previamente establecida.
- **Herramientas y canales.** Se concretarán y recogerán las herramientas y los canales a través de los cuales se ejecutarán las diferentes acciones y actividades de comunicación interna. Cabe señalar que, actualmente, las nuevas tecnologías han permitido una considerable diversificación y aparición de nuevos canales, herramientas y formatos, así como la digitalización de formas tradicionales de comunicación interna (como por ejemplo el tablón de anuncios, el buzón, la revista interna...)
- **Cronograma realista y equilibrado.** Se establecerá una programación temporal de las acciones de comunicación interna previamente presentadas. Este cronograma deberá estar coordinado con la programación general de la organización y sus respectivas áreas, para evitar posibles incongruencias o fallos de comunicación. Asimismo, deberá ser equilibrado, dosificando cuidadosamente las acciones de comunicación interna y evitando cualquier tipo de saturación o ineficiencia.
- **Recursos.** Se concretarán los recursos materiales y el presupuesto adjudicados para el desarrollo del plan de comunicación interna, así como se especificarán los profesionales responsables de la gestión de esta función.
- **Evaluación y seguimiento.** Conviene establecer un sistema de evaluación o seguimiento de las acciones y estrategia de comunicación interna puestas en marcha. Supervisar si se han logrado los objetivos establecidos y comprobar cómo son los resultados obtenidos, permitirá continuar planificando la función de comunicación interna con mayor realismo y precisión. Asimismo, posibilitará evidenciar en mayor medida la necesidad estratégica de profesionalizar y planificar esta función.

En función de la situación y las necesidades concretas de la organización en un momento determinado, el plan de comunicación podrá contar además con otras partes añadidas o adjuntos como, por ejemplo, un protocolo de identificación de riesgos y gestión de posibles crisis, o un plan de gestión del cambio.

7. Caso práctico

Como punto final a esta tesis doctoral, expondremos el caso de Soulsight, una organización española que, como veremos, representa la mayor parte de los principios y realidades que hemos observado especialmente en los capítulos segundo, tercero y cuarto de este estudio. Adentrándonos en la filosofía de esta consultora estratégica (que presta sus servicios a grandes organizaciones) comprenderemos de manera pragmática el nuevo paradigma laboral, así como el cambio cultural y la innovadora mentalidad de las entidades que se inscriben en este contexto. Observaremos cómo Soulsight aboga por la combinación indispensable de dos factores clave a la hora emprender procesos de redefinición de las organizaciones: las personas y la innovación. En este sentido, cabe destacar la advertencia de Deloitte (2018) en el análisis que ofrece sobre su estudio anual de 'Tendencias Globales de Capital Humano', según la cual coincide y recomienda esta postura defendida por Soulsight:

La influencia de las tecnologías cognitivas y la robótica en las organizaciones se ha visto acelerado en el último año, transformando la demanda de perfiles profesionales y de habilidades. Sin embargo, para poder maximizar el potencial de estas tecnologías y minimizar los impactos adversos que estas pueden tener sobre la fuerza laboral, las organizaciones deben incluir a los humanos en la ecuación – está demostrado que estas tecnologías son más efectivas cuando son usadas como un complemento a las capacidades humanas que como un sustituto.

Por otra parte, veremos que Soulsight prepara el próximo lanzamiento de un nuevo proyecto de formación para potenciar el liderazgo humano: Wanderbeing. Este programa entrará en vigor en septiembre de 2019, por lo que diseñaremos y propondremos una plan de comunicación interna al equipo que desarrolla esta innovadora aventura para que esta herramienta estratégica posibilite su éxito.

7.1. El caso de Soulsight: la nueva organización en el nuevo paradigma

Fundada por Carmen Bustos en 2006, Soulsight es una consultora de diseño estratégico especializada en el asesoramiento en procesos de cambio y transformación cultural para las organizaciones. Precisamente, el origen de Soulsight es casi contemporáneo con el estallido de la Gran Recesión, por lo que esta

organización conoce desde sus inicios y de primera mano la complejidad del contexto laboral que ya hemos estudiado, así como los principales factores que lo conforman.

Como veremos a continuación, tanto en las soluciones que propone a otras organizaciones como en su propio funcionamiento interno podemos observar que Soulsight es un claro ejemplo de la nueva organización inserta en el nuevo paradigma laboral.

7.1.1. La filosofía de Soulsight

Básicamente, el valor del trabajo de Soulsight consiste en proponer a las organizaciones un enfoque más humanizado e innovador, para desarrollar un pensamiento estratégico que permita el diseño de soluciones de negocio simples y efectivas, como respuesta a la complejidad de los entornos y al cambio generalizados. Para llevar a cabo esta labor de asesoramiento y orientación estratégicos, la consultora estudia estas transformaciones sociales (en sus diversas formas y ámbitos) y su impacto en las organizaciones, concediendo una especial atención y protagonismo a las personas que forman parte de ellas.

La propia fundadora, reconoce el momento histórico de transformación que caracteriza a nuestro tiempo, al que, particularmente, nos referíamos como Renacimiento Digital en el capítulo 2. Bustos (2015) coincide también con los planteamientos de estas tesis al sostener que este momento de cambio profundo sitúa a las organizaciones ante el gran reto de su propia redefinición:

Como en otros momentos históricos estamos ante una profunda transformación del conjunto de valores económicos, políticos y sociales que habían constituido la civilización hasta ahora. Una vez más, nos encontramos en un momento de redefinición, y el ser humano vuelve a ser el protagonista

Esta redefinición no tendría solo por objetivo la mera supervivencia, sino que también buscaría el desarrollo de nuevos modelos de negocio innovadores desde una óptica más proactiva que reactiva. Así pues, este reto de redefinición profunda llevaría a las

organizaciones a repensar varios aspectos fundamentales, tales como la manera en la que operan, se relacionan y generan valor:

Esto pasa sin duda por pararse a reflexionar, replantear sus valores, el estilo de liderazgo y, por supuesto, los códigos éticos. ¿Podemos seguir funcionando cómo los últimos 100 años? ¿De verdad todo va a seguir valiendo con tal de conseguir complacer a los accionistas? ¿De verdad la honestidad y la transparencia van a seguir estando por detrás de la maximización de resultados económicos? ¿De verdad los códigos de éxito van a estar tan lejos del progreso social? (Bustos, 2015).

Esta cita nos lleva a recordar también el reconocimiento del auge de los intangibles como uno de los factores propios del nuevo paradigma laboral actual. Entre estos intangibles, destacábamos la reputación de las organizaciones como uno de los valores básicos y vertebradoras de las mismas. El valor de la reputación se consolidaría gracias a la puesta en práctica de comportamientos y actitudes como la honestidad y la transparencia que menciona Bustos (2015). Por otra parte, este compromiso manifiesto con el progreso social nos evoca de nuevo el concepto de “empresa social”¹⁵ (aunque preferíamos decir “organización social”) desarrollado por Deloitte en sus informes ‘Tendencias Globales de Capital Humano’ de 2018 y 2019.

En su apuesta por un enfoque más humano en el proceso de redefinición de las organizaciones, Soulsight sostiene que la clave consiste en “recuperar la empatía como capacidad transformadora. La humanidad en el diseño de esas ideas. Si no tenemos a las personas en el centro, sus problemas, sus necesidades, va a ser complicado que avancemos hacia un mayor progreso social” (Bustos, 2015). Por tanto, como base de los retos de redefinición que afrontan las organizaciones actuales¹⁶ encontraríamos subyacente el desafío aún mayor de su humanización. En una

¹⁵ Una empresa social es una organización cuya misión combina el crecimiento de los ingresos y la obtención de beneficios con la necesidad de respetar y apoyar su entorno y la red de partes interesadas. Esto incluye escuchar, invertir y administrar activamente las tendencias que están dando forma al mundo de hoy. Es una organización que asume su responsabilidad de ser un buen ciudadano (tanto dentro como fuera de la organización), que sirve como modelo para sus pares y promueve un alto grado de colaboración en todos los niveles de la organización. (...) Las organizaciones ya no se evalúan en función de métricas tradicionales, como el rendimiento financiero o incluso la calidad de sus productos o servicios. Por el contrario, las organizaciones de hoy son cada vez más juzgadas sobre la base de sus relaciones con sus trabajadores, sus clientes y sus comunidades, así como su impacto en la sociedad en general, transformándolas de empresas comerciales en empresas sociales (Deloitte, 2018, p.2)

¹⁶ Estos retos están mencionados con mayor detalle en el capítulo 3 de esta tesis doctoral (epígrafe 3.2.3.)

entrevista realizada por el medio *Corresponsables* (2017), Carmen Bustos lo explica así:

Otro reto es la humanización porque las empresas están alejadas del sentir de las personas que trabajan en ellas. El 80-90% de la población de Occidente está desengañado de su trabajo y, esto, es un mal endémico. A pesar de que la sociedad actual esté basada en el uso de las tecnologías, somos personas y nos tratamos como robots. Asimismo, siendo más futuristas, otro reto es el tema de la inteligencia artificial, ya que muchas tareas van a poder automatizarse. El desafío será la conexión entre la máquina y la persona de manera que ambas se entiendan.

En este sentido, y como señalábamos previamente en la introducción de este capítulo, Soulsight considera fundamental la combinación del factor humano y del innovador en los procesos de redefinición de las organizaciones. Con respecto a la humanización, cabe destacar que este reto nos puede recordar también a la revalorización del desarrollo de las habilidades humanas (que veíamos también en el tercer capítulo), una tendencia de la que, sin duda, Soulsight es una clara representante.

Es importante señalar también que, como veremos de forma concreta con el caso del proyecto de Wanderbeing, la consultora propone un nuevo estilo de liderazgo en las organizaciones como pieza clave para afrontar los retos de redefinición y de humanización en las organizaciones.

7.1.2. Cómo funciona Soulsight

A continuación, explicaremos brevemente cómo funciona Soulsight internamente. Para ello, a modo representativo, nos referiremos a su equipo, al lugar de trabajo y al modo en el que gestiona su comunicación interna. A través de estos tres factores (de carácter endógeno) continuaremos constatando que Soulsight es todo un modelo de la nueva organización circunscrita en el nuevo paradigma laboral. En este sentido, cabe destacar que, precisamente, al consistir su razón de ser y su actividad principal en el asesoramiento y la orientación a otras organizaciones en sus procesos de transformación, la propia Soulsight toma como punto de partida un modelo propio

totalmente disruptivo. Podíamos decir coloquialmente que, para desarrollar su labor, Soulsight parte de “predicar con el ejemplo”.

Por último, recordamos que Deloitte (2017) nos explicaba que “las organizaciones enfrentan un cambio radical en el contexto de la fuerza laboral, el lugar de trabajo y el mundo laboral” (p.2). Veremos que Soulsight ha construido y consolida su identidad habiendo encontrado su diferencial en un nuevo modelo de organización que integra como propios, desde sus orígenes y como punto de partida, los diferentes aspectos de ese “cambio radical”:

Cuando tratas de diseñar nuevos servicios o resolver determinados problemas de una manera creativa, el proceso importa, el equipo importa, pero el espacio donde todo esto está sucediendo también importa. ¿Cuál de estos factores importa más? No sabría decirlo, pero según lo que vivo cada vez que voy a la oficina de un cliente a trabajar es que el conjunto de todos ellos es lo que interviene en el desarrollo del proyecto y la experiencia del mismo (Bustos, 2011).

7.1.2.1. Un equipo multidisciplinar y horizontal

El equipo de Soulsight está formado por 18 personas, que presentan diferentes perfiles (todos ellos con el común denominador de un enfoque humanista) y con diversas trayectorias profesionales en distintas áreas del conocimiento (Diseño, Antropología, Derecho, Marketing, Artes, Empresa, Publicidad, etc.). La horizontalidad es el criterio organizativo para este grupo de profesionales que se coordina y colabora, precisamente, gracias a esa diversa multidisciplinariedad. La combinación de diferentes perfiles profesionales y personalidades, así como la variedad de conocimientos y modos de pensar, construye la característica identidad y la riqueza de Soulsight.

Es precisamente en este aspecto donde encontramos una de las mayores propuestas de valor de esta organización, ya que estos múltiples enfoques completan la ecuación adecuada y óptima para diseñar las nuevas y estratégicas soluciones de negocio necesarias para responder a la complejidad del momento actual. Así, Soulsight se

erige como un claro ejemplo del ecosistema de talento que ha de reunir y fomentar la nueva organización, como veíamos en el capítulo 3.

De nuevo, esta pequeña organización nos aproxima a la cultura laboral del siglo XXI, en la que el principio del liderazgo corporativo¹⁷ ha de garantizar la cooperación y el trabajo coordinado de los diferentes colaboradores y equipos, abriendo los procesos de transformación y redefinición organizacional a todos los miembros. Integrar armónicamente el talento, el conocimiento, las habilidades, las diferentes generaciones y la originalidad de cada persona en el equipo, facilitando la coparticipación y colaboración de todos es una máxima necesaria para el correcto funcionamiento de Soulsight. La humanización de la organización pasa por esta idea que se plasma en la constitución del equipo de Soulsight, tal y como explica Bustos (2015):

Es importante salir de nuestras cuatro paredes, conocer en primera persona la realidad, volver a tocar, a sentir, volver a conectar con el ser humano. Igual de importante es la diversidad. Equipos mucho más heterogéneos, donde tengan cabida disciplinas que hasta ahora se habían mantenido lejos del mundo de los negocios, así como una presencia mucho mayor de la mujer en puestos de responsabilidad. Antropólogos, filósofos, sociólogos, diseñadores, artistas, cualquier profesión que esté en contacto con la esencia del ser humano constituye una gran oportunidad para generar el cambio necesario. Colaborar, compartir, co-crear, deberían ser acciones que se implementaran en el día a día del negocio.

Por otra parte, esta multidisciplinariedad y horizontalidad propia del equipo de Soulsight permite recoger de forma práctica otra de las tendencias ya estudiadas, según la cual la mayor parte de las organizaciones actuales consideran que el desarrollo de nuevas formas de trabajo es un campo de acción estratégico.

7.1.2.2. El lugar de trabajo

Soulsight también plasma la nueva cultura laboral en su espacio físico de trabajo. Ubicado en una céntrica zona de Madrid, no sería del todo correcto referirnos a este

¹⁷ Véase las tendencias de la nueva cultura laboral, según la profesora Kateryna Bondar (2017), epígrafe 3.2.1. del capítulo 3

lugar como las “oficinas de Soulsight” en el sentido tradicional del concepto. Nos quedaríamos cortos, pues este espacio es mucho más que eso. Su configuración y distribución diáfanos recuerdan más bien al de una estancia de cualquier hogar acogedor, en el que la comodidad y la luminosidad favorecen el bienestar y la creatividad innovadora de sus miembros.

La distribución de este espacio de trabajo facilita la colaboración, la estimulación del pensamiento en equipo y en intercambio de conocimientos entre las personas del equipo, pero también con otros profesionales que son invitados a Soulsight para participar en estos procesos creativos. Así recoge Bustos (2011) la importancia del concepto óptimo del lugar de trabajo:

Espacios diseñados para que los empleados se sientan cómodos desarrollando diferentes actividades, gracias a la adaptación de esos espacios a sus necesidades. Espacios más creativos para estimularse, otros más tranquilos para poder meditar, espacios más diáfanos en caso de que lo que se quiera favorecer es la comunicación, o espacios que te permitan privacidad siempre que la necesites. No me refiero a oficinas cool. Me refiero a espacios diseñados para la gente que los va a vivir y para el tipo de trabajo que se va a desarrollar en su interior. ¿Cómo es posible que una gran compañía no tenga salas para idear pero tenga una recepción estupenda?

Indirectamente, podemos observar en las siguientes imágenes del espacio de Soulsight que uno de los objetivos de este lugar está muy relacionado con los objetivos de la comunicación interna de fomentar la motivación, la colaboración y la coparticipación. En este sentido, podemos considerar que el propio espacio de trabajo puede ser una de las herramientas o canales más eficaces de comunicación interna, en la medida que favorezca el intercambio personal de conocimiento e ideas, así como cuando facilite efectivamente el desarrollo del desempeño profesional de las personas y equipos.

Caso práctico

Imagen 1: Espacio de trabajo de Soulsight



Autora: Beatriz Cornejo

Imagen 2: Espacio de trabajo de Soulsight



Autora: Beatriz Cornejo

Caso práctico

Imagen 3: Espacio de trabajo de Soulsight



Autora: Beatriz Cornejo

Imagen 4: Espacio de trabajo de Soulsight



Autora: Beatriz Cornejo

Con ánimo de favorecer el bienestar y la conciliación profesional y personal de las personas del equipo de Soulsight, también cuentan con facilidades para el teletrabajar. Recordemos que el espacio de trabajo de la nueva organización era físico y virtual a la vez.

7.1.2.3. Formas de comunicación interna

Soulsight recoge en su propia página web (en el apartado de “Cultura”) que “definimos y compartimos la base de las relaciones entre personas fuera y dentro de la organización”. Esta declaración nos lleva a recordar inmediatamente la función comunicativa en la nueva organización, concretamente en su dimensión endógena, ya que sosteníamos ese “todo comunica” según el cual cualquier forma de relación es comunicación. Señalábamos también que el ser humano, por el su mera naturaleza, es un ser social que se comunica, por lo que el enfoque humanístico propio de Soulsight cuenta con esta realidad también, presente y plasmada en los diversos factores que estamos observando.

Por su propia filosofía, identidad corporativa y manera de funcionar, podíamos decir que Soulsight lleva la comunicación incorporada en su ADN, de nuevo, como un claro ejemplo de la nueva organización que estudiamos. Ahora bien, cabe destacar que a falta de una estrategia que reconozca y planifique la dimensión formal de su comunicación interna como herramienta de gestión, la de carácter informal conseguiría que Soulsight alcanzara muchos de los objetivos de gestión, motivación y fomento de la colaboración propios de esta función en general.

Como decimos, como manifestación directa de su propio enfoque humanístico, Soulsight dispone de procesos y herramientas propios de la comunicación interna. Este aspecto nos puede llamar enormemente la atención y conducirnos a reflexionar acerca de si la nueva organización en el nuevo paradigma laboral ha conseguido asumir de manera tan natural ese “todo comunica” que su función comunicativa interna acabe casi fusionándose transversalmente en otras funciones y procesos organizativos. Dicho de otro modo, la comunicación interna informal terminaría siendo tan transversal (como hemos defendido en varias ocasiones a lo largo de esta tesis)

que casi se prescindiría de su reconocimiento estratégico y formal. Pese a todo, como veremos en el próximo epígrafe, esta tesis aboga por la necesidad de contar con las dos dimensiones (la formal y la informal) y desarrollarlas coordinadamente en una planificación que permita optimizar todo lo posible la comunicación interna como herramienta vehicular y estratégica de gestión.

Un claro ejemplo de las formas de comunicación interna con las que cuenta Soulsight son las reuniones de los lunes, en las que todo el equipo se reúne para que cada persona exponga y comparta un breve status de sus proyectos y tareas. Esta simple reunión tiene un valor enorme, puesto que la comunicación personal es tremendamente eficaz y, además, garantiza la máxima horizontalidad de la comunicación al integrar en igualdad de condiciones a todos los miembros del equipo. Si bien es cierto que esta rutina organizativa y comunicativa es posible en este caso concreto debido al pequeño tamaño de esta entidad, esta situación es perfectamente extrapolable a las grandes corporaciones, ya que se suelen organizar también en equipos y departamentos que pueden desarrollar estas prácticas de comunicación interna.

La herramienta de organización y comunicación interna que utilizan los profesionales de Soulsight también es un caso paradigmático de la realidad comunicativa que estamos observando en la nueva organización. Soulsight no cuenta con un tradicional “portal del empleado” o intranet, ni tampoco los miembros de su equipo utilizan el habitual mail para comunicarse entre ellos (sí con los clientes u otros profesionales). Los contenidos comunicativos e informativos, útiles para el desempeño de sus profesionales, se comparten directa, dinámica e instantáneamente gracias a Slack, una herramienta integral diseñada para facilitar el trabajo colaborativo de equipos y/o por proyectos, permitiendo incluso su interacción con profesionales de otras organizaciones. De este modo, Slack centraliza e integra en una única plataforma online diferentes canales y herramientas para comunicarse por chats escritos o videollamadas, compartir archivos e incluso conectar con otras aplicaciones externas.

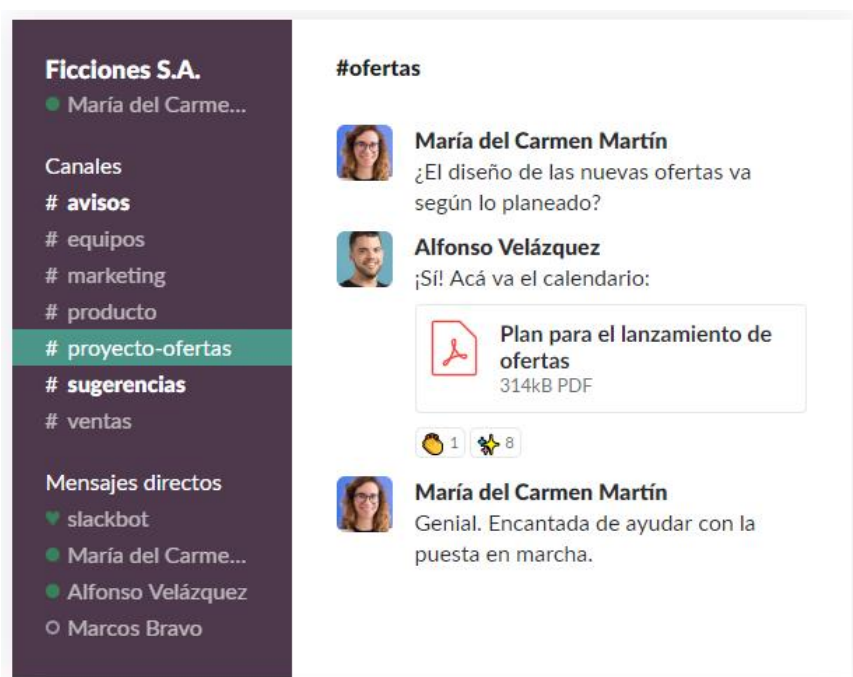
Caso práctico

Imagen 5: Slack



Fuente: www.slack.com

Imagen 6: Interfaz de Slack.



Fuente: www.slack.com

Estas formas de comunicación interna informal utilizadas por Soulsight, como decíamos, son características de la nueva organización y del nuevo paradigma laboral. Como propuesta de esta tesis doctoral, nos atreveríamos a sugerir la utilidad de dotar a esta comunicación endógena también de una dimensión formal y estratégica que permita optimizar todos los procesos y funciones organizativas y comunicativas.

Consideramos que esta organización formal de la comunicación interna no solo podría mejorar la actividad interna de Soulsight, sino que además podría complementar su propuesta de consultoría estratégica incorporando el factor comunicativo que, de manera práctica, ya se está dando en las organizaciones, según Deloitte (2018):

Nuevas herramientas y canales de comunicación están emergiendo en los lugares de trabajo. Las organizaciones deben aplicar su experiencia en la gestión de equipos, determinación de objetivos y planes de desarrollo profesional para asegurarse de que estas plataformas colaborativas suponen un beneficio real para la organización, los equipos e individuos.

7.2. El lanzamiento de un nuevo proyecto: Wanderbeing

En la última edición de 'Tendencias Globales de Capital Humano', Deloitte (2019) presenta unos porcentajes que llaman nuestra atención: "el 86% de los encuestados de nuestro informe Global Human Capital Trends de este año creen que deben reinventar su capacidad de aprender" (p.2), y añade además que: "el 80% cree que necesita desarrollar líderes de manera diferente" (p.2).

Estos dos datos sencillos son más que suficientes para introducir qué es Wanderbeing. Soulsight prepara actualmente el lanzamiento Wanderbeing, una iniciativa mediante la cual ofrece un programa de "liderazgo humano, creativo y ético" y que comenzará su andadura en septiembre de 2019. Como respuesta concreta a estas inquietudes de los profesionales y las organizaciones con respecto al liderazgo, el aprendizaje y la gestión del conocimiento, Soulsight define en su web este proyecto como "un lugar para explorar la esencia del liderazgo humano. Un programa diseñado para mejorar la capacidad humana para aprovechar el mundo que nos rodea". Por su parte, en la página web de Wanderbeing se expone y dirige el objetivo de esta iniciativa a las personas que formen parte del mismo: "Descubre el potencial de tu liderazgo humano. Facilita, crea y fomenta entornos y culturas de aprendizaje, colaboración e innovación que aporten sentido a las personas y valor al negocio".

Por otra parte, las palabras de Beatriz Cornejo (2019), responsable de Wanderbeing, explican la idea de liderazgo que pretende este proyecto formativo:

Caso práctico

Necesitamos dar sentido al mundo en el que vivimos. Necesitamos personas que reflexionen y entiendan la esencia del ser humano, personas que tomen decisiones con criterio y generosidad, personas con sensibilidad que impactan positivamente en el mundo. Necesitamos líderes. No me refiero a más jefes, sino a referentes de vida, sea cual sea el status, personas genuinas y coherentes, que construyen con el ejemplo su autoridad moral.

Para cumplir con este cometido, la propuesta de Wanderbeing consiste fundamentalmente en profundizar en el conocimiento de uno mismo y de los demás (profesionales, equipos y organizaciones) para humanizar las formas de trabajar y las interacciones profesionales, potenciando el talento individual y colectivo. De este modo, al igual que el equipo de Soulsight refleja la diversidad y heterogeneidad en la variedad de perfiles profesionales y personalidades de los miembros de su equipo, Wanderbeing pretende integrar a un total de 20 personas (o “alumnos”) con diferentes trayectorias y diversas procedencias que garanticen estos principios y cuyas interacciones y aportaciones enriquezcan la experiencia general de aprendizaje del programa.

El programa de Wanderbeing se compone de cuatro módulos y ofrece tres posibles formatos para recibir y participar en esta formación: intensivo (1 semana), inmersivo (1 mes) y completo (5 meses).

Imagen 7: Módulos formativos de Wanderbeing

MÓDULO 1 DENTRO DE TI.	MÓDULO 2 CON LOS DEMÁS.	MÓDULO 3 EN EL MUNDO.	MÓDULO 4 EN TU ORGANIZACIÓN.
Profundiza en tu autoconocimiento: <ul style="list-style-type: none">• Tu personalidad.• Tus talentos.• Tus valores y tu cultura.• Tus bloqueos y tus miedos.• Tu propósito.	Impacta positivamente en las personas: <ul style="list-style-type: none">• <i>Storytelling</i> coherente.• La escucha activa y cuidados.• Colaboración radical.• Valor del conflicto y diversidad.• Cultura de aprendizaje constante.	Navega la complejidad: <ul style="list-style-type: none">• Grandes desafíos de la humanidad.• ¿Qué es el progreso?• La ética y la sostenibilidad.	Trabaja de manera más humana: <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo y talentos del siglo XXI.• <i>Design Thinking</i> y otras metodologías <i>Human Centered Design</i>.• <i>Future Design</i>.• Creatividad e Innovación.

Fuente: Programa de Wanderbeing

7.2.1. Propuesta de comunicación interna para Wanderbeing

El contenido y el programa de Wanderbeing ha sido pensado y desarrollado por las 18 personas que conforman el equipo de Soulsight, si bien 3 de ellas serán las que se impliquen directamente en la implementación y el desarrollo del programa, contando además con el apoyo de otros 2 profesionales. Tras conversar con Beatriz Cornejo, líder de Wanderbeing, y haber estudiado el caso concreto de este nuevo proyecto, inserto en el marco general de Soulsight, propondremos una metodología y un plan de comunicación interna aplicable durante el primer curso del programa.

Según Cornejo, el éxito de Wanderbeing dependerá del éxito de la comunicación, lo que nos recuerda al concepto de comunicación integral o integrada al que nos referíamos en los capítulos previos sobre la comunicación interna. Ciertamente, sentando la base de una acertada comunicación interna estratégica podremos conseguir no solo mejorar la operatividad interna del equipo de Wanderbeing, sino que también proyectar positivamente la reputación de este programa a toda la sociedad a través de las redes sociales, los medios de comunicación y, sobre todo, la experiencia de las personas que lo hayan cursado. Gracias a la comunicación integrada, consideraremos las dimensiones interna y externa como complementarias, lo que nos permitirá tomar la primera como base sólida de la segunda.

Por tanto, la existencia de esta visión estratégica permitirá al equipo de Wanderbeing, y de Soulsight en general, coordinar organizadamente los diferentes aspectos del programa. Con esta intención y con ánimo de facilitar la operatividad y aplicabilidad de esta planificación, distinguiremos la comunicación interna de sentido y la comunicación interna de función¹⁸ (que explicábamos en el capítulo 6 de esta tesis). Además, pese al tamaño pequeño del equipo responsable de Wanderbeing y de los demás miembros Soulsight (que seguirá involucrado indirectamente), estimaremos oportuno realizar una segmentación que nos permita adecuar las acciones y los canales de comunicación interna.

¹⁸ Cuenca y Verrazzi (2018) explican que la comunicación interna trabaja sobre los dos ejes: la comunicación de función y la comunicación de sentido. La primera respondería a interrogantes como ¿qué tengo que hacer?, ¿cómo lo tengo que hacer?, ¿qué objetivos debo cumplir antes de determinada fecha?, ¿de qué recursos dispongo?, ¿y de qué canales y herramientas? Mientras que el segundo respondería a preguntas como ¿qué apporto con mi trabajo?, ¿por qué es importante lo que hago?, ¿qué sentido tiene mi trabajo? ¿qué aportamos como equipo a la sociedad? Etc.

7.2.1.1. La Metodología 1A

Partiendo de la filosofía y de la identidad de Soulsight - extensibles a Wanderbeing - y de la naturaleza de los módulos y objetivos del proyecto, consideramos que la propuesta metodológica de Manuel Tessi puede ser muy adecuada como marco de referencia para pensar la estrategia de comunicación interna del proyecto. La llamada Metodología 1A, diseñada por Tessi, distingue la gestión de la comunicación interna contemplando tres dimensiones básicas: intrapersonal (palabra pensada), interpersonal (palabra oral) e institucional (palabra escrita). Esta división nos llama la atención por el paralelismo “metodológico” que puede mantener con la propia estructuración de los contenidos del programa de Wanderbeing¹⁹ (que observamos en la imagen 7), lo que nos lleva a pensar en su idoneidad.

Del mismo modo, el objetivo de esta Metodología 1A consiste en diseñar un modelo de gestión que genere y potencie, a través de la comunicación interna, el sentido del trabajo. Comenzando por esa dimensión intrapersonal (o “dentro de ti”), pasando por la interpersonal (“con los demás” o con tu equipo), para finalmente llegar hasta la dimensión institucional (o “con tu organización” y “en el mundo”). Desde el enfoque concreto de la comunicación interna, esta metodología propone en definitiva un impulso del liderazgo personal, de equipos y de organizaciones, lo que nos recuerda a la razón de ser de Wanderbeing.

¹⁹Módulo 1: Dentro de ti; Módulo 2: Con los demás; Módulo 3: En el mundo; Módulo 4: Con tu organización

Imagen 8: Metodología 1A desarrollada por Manuel Tessi



Fuente: www.comunicacioninterna.com

Si bien este sistema metodológico está pensado, sobre todo, para grandes organizaciones, consideramos que se puede adaptar su enfoque al caso particular del proyecto Wanderbeing. La distinción de las tres dimensiones para la gestión de la palabra podrá suponer un impulso para transmitir y vehicular mejor los contenidos del programa, tomando la propia experiencia de liderazgo del equipo de Wanderbeing (y Soulsight) como aval y modelo. Además, podrá ayudar a los profesionales de Wanderbeing a comprender mejor el origen de los posibles fallos o problemas de comunicación en el seno de las grandes corporaciones que, de manera directa, pueden plasmarse en una consecuente falta de motivación y/o liderazgo de los colaboradores y los equipos.

En primer lugar, pretendemos trabajar y consolidar la comunicación de sentido en Wanderbeing (y en Soulsight por extensión), para sentar la base de una mejor y consecuente comprensión de la comunicación de función. Esta, a su vez, facilitará el logro de una mayor efectividad y mejores resultados prácticos en el trabajo diario del equipo responsable, optimizando el tiempo y los recursos empleados. Como veremos en el siguiente epígrafe, además, propondremos que los contenidos y los mensajes del


plan de comunicación los desarrolle cada profesional (dimensión intrapersonal) y, después, el equipo en su conjunto (dimensiones interpersonal e institucional) respondiendo a una serie de preguntas (de sentido y de función) que les servirán como guía. La involucración personal de estos profesionales en la elaboración de los contenidos y mensajes de comunicación interna, respondiendo a su experiencia individual y colectiva, dotará a su comunicación interna de un mayor realismo y potencial eficacia, pues su fundamento se encontrará en las propias vivencias del equipo.

7.2.1.2. Plan de comunicación interna

A continuación, presentamos el plan de comunicación interna propuesto a Wanderbeing. En el anexo 1 de esta tesis doctoral se encuentra el documento completo.

A) Análisis DAFO



Imagen 9: Análisis DAFO

		PUNTO DE PARTIDA
		Análisis DAFO desde el enfoque de la comunicación interna
Debilidades		
<ul style="list-style-type: none">• Primera edición: no hay ninguna experiencia previa• Falta de plena disponibilidad: los miembros del equipo compaginan Wanderbeing con Soulsight• Inexperiencia del equipo en formación y comunicación		
Amenazas		
<ul style="list-style-type: none">• Elevada competencia en cursos formativos, en general• Normalmente estos cursos suelen comenzar un poco más tarde (finales de octubre – noviembre)• El equipo ya tiene asumidas formas de comunicación interna informal, que pueden entorpecer la necesaria complementariedad con las nuevas formas de comunicación formal		
Fortalezas		
<ul style="list-style-type: none">• El aval de la reputación, la experiencia, la cultura innovadora y el equipo profesional de Soulsight• La elevada cualificación y prestigio de los diferentes “profesores” de Wanderbeing• El lugar de trabajo de Soulsight y las herramientas comunicativas (Slack)		
Oportunidades		
<ul style="list-style-type: none">• Punto de vista innovador y conectado con las inquietudes generales de los profesionales• Paralelismo metodológico: desde la adecuada estrategia de comunicación interna se pueden consolidar y potenciar los propios contenidos, la reputación y el carácter de Wanderbeing• Optimización del tiempo y mejora de la eficacia de las labores de los profesionales gracias a las acciones de comunicación interna formal		

Fuente: Plan de Comunicación Wanderbeing (Elaboración propia)

B) Objetivos

Imagen 10: Objetivos



OBJETIVOS

A lograr con la estrategia de comunicación interna

De función

- Facilitar y mejorar la **coordinación de las funciones** de los miembros del equipo de Wanderbeing
- **Optimizar** los tiempos y los recursos
- Ganar **eficiencia y eficacia** en el desarrollo de las tareas
- Evitar **duplicidades**
- **Compatibilizar** las funciones del equipo en Wanderbeing con las funciones en Soulsight
- **Comunicar** al resto del equipo de Soulsight el desarrollo y los avances formativos y comunicativos

De sentido

- Trabajar el **liderazgo** en sus tres niveles en el siguiente orden:
 1. Dimensión **intrapersonal** (cada miembro del equipo de manera individual)
 2. Dimensión **interpersonal** (equipos Wanderbeing y Soulsight)
 3. Dimensión **institucional** (u organizacional)
- Perpetuar y extender la buena reputación y los **valores de Soulsight** a través de la marca de Wanderbeing

Fuente: Plan de Comunicación Wanderbeing (Elaboración propia)

C) Perfiles, equipos y profesionales

Imagen 11: Personas



PERSONAS

Participes directos e indirectos del plan de comunicación interna

Participes directos y proactivos

Equipo de Wanderbeing

- CEO de Soulsight – supervisión del programa
- CEO de Wanderbeing – máxima responsable de su desarrollo y coordinación
- Responsable de comunicación (sobre todo redes sociales)
- 2 personas de apoyo en comunicación y comercial

Participes indirectos y receptivos

Equipo de Soulsight

- Los demás profesionales de Soulsight (15) - diversidad y heterogeneidad de personalidades y perfiles profesionales

Alumnos de Wanderbeing

- 20 personas – diversidad y heterogeneidad de personalidades y perfiles profesionales



Profesores de Wanderbeing

- 18 personas – diversidad y heterogeneidad de perfiles profesionales

Fuente: Plan de Comunicación Wanderbeing (Elaboración propia)

D) Mensajes y contenidos

Imagen 12: Contenidos y mensajes de sentido



CONTENIDOS Y MENSAJES (I)
A gestionar mediante **preguntas** por el equipo de Wanderbeing



De sentido

- **Dimensión intrapersonal – ‘Dentro de ti’**
¿Qué me hace creer en Wanderbeing?; ¿Qué puedo ofrecer?; ¿Qué puedo mejorar?; ¿Me siento identificado con mi trabajo? ¿Qué me aporta personal y profesionalmente?; ¿Cómo me siento con el resto del equipo? ¿por qué?; ¿Qué sentimientos me produce desarrollar este programa de liderazgo: orgullo, estrés, confianza en mi trabajo, satisfacción, preocupación o agobio...? ¿por qué?; ¿Consigo transmitir mis sentimientos, percepciones, emociones y pensamientos bien? ...
- **Dimensión interpersonal – ‘Con los demás’**
¿Notamos que los resultados están siendo positivos?; ¿Sentimos que nos estamos comprendiendo y comunicando bien entre nosotros?; ¿Es compatible el correcto funcionamiento del equipo con nuestro bienestar profesional y personal?; ¿Existe algún conflicto sin resolver en el equipo? ...
- **Dimensión institucional – ‘En tu organización’ y ‘En el mundo’**
¿Estamos sabiendo transmitir el liderazgo personal, ético y humano con nuestro propio trabajo?; ¿Qué sentido y qué aportación está teniendo este programa para Soulsight y sus profesionales?; ¿Estamos fomentando que surjan los nuevos líderes que el siglo XXI necesita? ...

5

Fuente: Plan de Comunicación Wanderbeing (Elaboración propia)

Imagen 13: Contenidos y mensajes de función



CONTENIDOS Y MENSAJES (II)
A gestionar mediante **preguntas** por el equipo de Wanderbeing



De función

- **Dimensión intrapersonal – ‘Dentro de ti’**
¿Cuáles son mis funciones y labores en Wanderbeing?; ¿Qué resultados se esperan de mí?; ¿Creo que se están alcanzando los objetivos del programa?; ¿Mi aportación está siendo eficaz y eficiente?; ¿Estoy optimizando los recursos: tiempo, materiales...?; ¿Me comunico con fluidez con el resto del equipo, con Soulsight, con los alumnos y los profesores? ...
- **Dimensión interpersonal – ‘Con los demás’**
¿Estamos funcionando bien como equipo?; ¿Nos estamos sabiendo apoyar y complementar?; ¿La comunicación es fluida?; ¿Funcionamos coordinadamente?; ¿Existen duplicidades de tareas?; ¿Conocemos las funciones y responsabilidades de cada uno?; ¿Cómo podemos mejorar la coordinación y comunicación de nuestras tareas? ...
- **Dimensión institucional – ‘En tu organización’ y ‘En el mundo’**
¿Estamos compatibilizando óptimamente nuestro trabajo en Wanderbeing y Soulsight?; ¿Estamos sabiendo transmitir a Soulsight, los alumnos, los profesores y la sociedad, en general, qué es Wanderbeing y sus resultados?; ¿Se están cumpliendo las expectativas de los alumnos? ...

Fuente: Plan de Comunicación Wanderbeing (Elaboración propia)

E) Acciones

Imagen 14: Acciones



ACCIONES

A desarrollar por el equipo de Wanderbeing

Dimensión intrapersonal

- Elaborar un listado de preguntas que inviten a la autoevaluación (de función y de sentido)
- Fijar un momento semanal de tranquilidad para escucharse, entenderse y enseñarse
- Abordar los contenidos del programa de manera intrapersonal, con apoyo de cuaderno personal

Dimensión interpersonal

- Fijar una momento semanal para reunión de equipo de Wanderbeing (evaluación de función y de sentido)
- Creación de grupo de Wanderbeing en Slack para facilitar la comunicación y coordinación del equipo

Dimensión institucional

- Aprovechar las reuniones de los lunes de Soulsight para que el equipo de Wanderbeing exponga brevemente el status semanal y para preguntas de los demás compañeros
- Destinar 15 minutos al final de cada sesión para conversar con profesores y alumnos y recoger su feedback
- Creación de un grupo de Slack con alumnos para facilitar la atención personalizada y el feedback
- Envío de un mail por sesión a alumnos y profesores con los contenidos informativos y prácticos

Fuente: Plan de Comunicación Wanderbeing (Elaboración propia)

F) Herramientas y canales

Imagen 15: Herramientas y canales



HERRAMIENTAS Y CANALES

Dimensión intrapersonal

- Espacio de Soulsight - para momentos de reflexión intrapersonal
- Cuaderno personal - para anotar y desarrollar las palabras pensadas

Dimensión interpersonal

- Espacio de Soulsight - para reuniones personales del equipo de Wanderbeing
- Slack – para mejorar la coordinación y la comunicación diaria
- Corchos y murales físicos – para motivar, comunicar y organizar



Dimensión institucional

- Espacio de Soulsight - para reuniones con equipo de Soulsight, alumnos y profesores
- Páginas web de Wanderbeing y Soulsight - para proyectar los valores, la identidad y las primeras experiencias del programa
- Perfiles de LinkedIn de Wanderbeing y Soulsight – para motivar y proyectar los valores y la identidad de Wanderbeing
- Mail con profesores y alumnos – para facilitar la información y el feedback

Fuente: Plan de Comunicación Wanderbeing (Elaboración propia)

G) Cronograma

Imagen 16: Cronograma



CRONOGRAMA
Para las acciones de comunicación que requieran ser agendadas

Formato intensivo

- De 16 a 20 de septiembre
- Viernes, 20 de septiembre:
 - 15 minutos de feedback con alumnos
- Lunes, 23 de septiembre:
 1. Reunión de equipo de Wanderbeing para evaluación de función y de sentido
 2. Reunión con Soulsight para compartir la experiencia

Formato inmersivo

- De 30 de septiembre a 31 de octubre
 - Cada viernes: reunión de equipo de Wanderbeing para evaluación de función y de sentido
 - Cada lunes: reunión con Soulsight para compartir experiencia

Formato completo

- De 23 de septiembre a 13 de diciembre (repartido en 1 semana/ 4 meses)
 1. Cada lunes posterior a la semana de programa: reunión de equipo de Wanderbeing para evaluación de función y de sentido
 2. Cada lunes posterior a la semana de programa: reunión con Soulsight para compartir experiencia

Fuente: Plan de Comunicación Wanderbeing (Elaboración propia)

H) Recursos

Imagen 17: Recursos



RECURSOS
Necesarios para la ejecución del plan de comunicación interna

Personas

- Involucración directa del equipo de Wanderbeing (3) + profesionales de apoyo (2)
- Involucración indirecta de todo el equipo de Soulsight (15 restantes)

Espacio

- Sede de Soulsight

Herramientas y canales de comunicación

- Slack
- Materiales de oficina
- Tablones
- LinkedIn

Presupuesto

- 1.200 euros/mes

Fuente: Plan de Comunicación Wanderbeing (Elaboración propia)

I) Evaluación y seguimiento

Imagen 18: Evaluación y seguimiento

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	
Mediante el sistema de preguntas (aplicable en su totalidad con el formato completo de programa)	
Semanal	<ul style="list-style-type: none">• Intrapersonal - ¿He alcanzado los objetivos semanales propuestos? ¿Me siento satisfecho?• Interpersonal - ¿Hemos coordinado adecuadamente nuestras funciones? ¿Nos sentimos satisfechos?• Institucional - ¿Qué transmitían las aportaciones y la participación de alumnos y profesores?
Mensual	<ul style="list-style-type: none">• Intrapersonal - ¿Me siento cómodo con mi equipo? ¿Qué cambiaría?• Interpersonal - ¿Estamos alcanzando los objetivos como equipo? ¿Qué cambiaríamos y mejoraríamos?• Institucional - ¿Nos comunicamos bien con Soulsight, los profesores y alumnos? ¿Qué echamos en falta?
Mitad de programa	<ul style="list-style-type: none">• Intrapersonal - ¿Me estoy identificando con los contenidos del programa? ¿Noto mi progreso personal?• Interpersonal - ¿El equipo está representando el liderazgo de Wanderbeing?• Institucional - ¿Notamos un progreso en los alumnos? ¿Qué está aportando Wanderbeing a Soulsight?
Final de programa	<ul style="list-style-type: none">• Intrapersonal - ¿Cuáles son mis pensamientos, emociones, percepciones y sentimientos predominantes?• Interpersonal - ¿Repetiríamos la experiencia de trabajo conjunto como equipo?• Institucional - ¿Cuál es la opinión generalizada de Soulsight, los profesores y los alumnos?

11

Fuente: Plan de Comunicación Wanderbeing (Elaboración propia)

8. Conclusiones

1. La crisis económica, la transformación digital, la globalización y la nueva demografía han originado una nueva cultura laboral y un nuevo modelo de organización

El triángulo economía – demografía (sociedad) – tecnología ha provocado la aparición de un nuevo paradigma laboral que sitúa a las organizaciones ante el reto crucial de su redefinición. Aparecen nuevos modelos y formas de organizar el trabajo de las personas e, incluso, nuevas organizaciones que han surgido de la mano de estos cambios (como vemos en el último capítulo con el caso de Soulsight). Consideramos este momento de profunda transformación, en todos los órdenes, como un Renacimiento Digital, porque el factor tecnológico es uno de los catalizadores o palancas principales del cambio. En este proceso, la comunicación interna cobra una importancia estratégica fundamental como herramienta de gestión para las organizaciones, debido a su carácter vehicular y a su estrecha y directa relación con la cultura organizacional.

2. El concepto de fuerza laboral recoge la complejidad y diversidad de las nuevas formas de trabajo y colaboración

Las organizaciones actuales ya no pueden limitarse a gestionar única y exclusivamente el talento y el desempeño de sus profesionales internos (empleados directos) para hacer frente a todos los cambios que conlleva el nuevo paradigma laboral. La velocidad del cambio impulsado por el desarrollo tecnológico, la escasez de talento capacitado para afrontar todas las innovaciones y desarrollos, las estructuras organizacionales cada vez más horizontales y las expectativas profesionales que representan las nuevas generaciones propician la aparición de un ecosistema de talento. Este reúne a diferentes tipos de profesionales que representan diversas y variadas formas de colaboración con la organización en la que desempeñan su trabajo. Nos referimos a este colectivo heterogéneo de profesionales como fuerza laboral. En este sentido, la comunicación interna estratégica cobra una importancia capital a la hora de coordinar esta diversidad bajo unos mismos objetivos y una misma cultura organizacional.

3. Se da también un nuevo paradigma comunicativo: la sociedad de la conversación

Como causa y consecuencia de la transformación general, surge también un nuevo paradigma comunicativo que refleja la superación del modelo de comunicación de masas unidireccional por otro multidireccional y que conocemos como sociedad de la conversación. La digitalización de las herramientas y los canales de comunicación han posibilitado el empoderamiento del ciudadano-profesional-consumidor, así como una democratización de oportunidades para generar contenidos informativos y comunicativos. De este modo, surge una gran conversación en la que todos pueden participar y en la que las organizaciones ya no tienen el control total de los flujos comunicativos. En este contexto se da también un auge de los intangibles organizacionales (destacando el de la reputación) que requiere el desarrollo y la consolidación estratégica de la comunicación corporativa como herramienta de gestión. Consecuentemente, este hecho impulsa una revalorización cuantitativa y cualitativa de la profesión de los comunicadores.

4. El concepto de comunicación interna se puede estudiar desde tres dimensiones: objeto, técnico – práctica y teórica

Es decir, podemos estudiar la comunicación interna como un conocimiento científico de naturaleza multidisciplinar (Comunicación Interna), y también observarla como una sujeto y función más en el seno de la organización. En este último sentido, veremos que, además, la comunicación interna está pasando de ser considerada un mero instrumento a una herramienta estratégica necesariamente alineada con los objetivos de negocio y organizacionales.

5. El modelo actual de comunicación interna es el multidireccional colaborativo

En el contexto de la sociedad de la conversación, la nueva cultura laboral y los canales, herramientas y plataformas digitales posibilitan que el modelo de comunicación interna multidireccional colaborativo sea el propio de la actualidad. En este marco, observamos que en la organización se dan los tres tipos de relaciones y

flujos comunicativos (verticales, horizontales y transversales), así como la comunicación interna de carácter formal e informal. Estas relaciones posibilitan y facilitan las nuevas formas de trabajo colaborativo con las que se coordina la fuerza laboral. Además, la comunicación interna adquiere una relevancia estratégica mayor por su necesaria alineación con la estrategia de negocio y los objetivos organizacionales.

6. En la organización todo comunica, todo es comunicación interna

No podemos comprender la organización sin comunicación, ni la comunicación sin organización. En cuanto que el ser humano es un ser social, vemos que es imposible que no se comunique. Por esta razón, en la organización todo comunica: las palabras (pensadas, dichas o escritas), los silencios, los contenidos formales y los informales, etc. Desde un punto de vista holístico, entendemos la comunicación interna como esa gran conversación que se extiende desde el inicio hasta el final de la organización, en la que participan todos sus miembros y presente en todos los demás procesos y funciones organizativos. Asimismo, consideramos la palabra una de las principales “materias primas” con las que cuenta con la organización, reconociendo su capacidad de crear realidades y, por tanto, de construir o destruir el futuro organizacional.

7. La comunicación interna es una herramienta de management estratégica y transversal al servicio de los objetivos organizacionales

Debido al poder creador de la palabra, su gestión estratégica es fundamental para la marcha y el futuro organizacionales. La comunicación interna juega un papel fundamental al respecto, por lo que su impacto dependerá del lugar que se le conceda en la estructura organizacional formal. De hecho, cada vez es más común el reconocimiento de esta necesaria transversalidad e integración estratégica de la comunicación interna en áreas directivas. Asimismo, esta función ha de estar orientada en la misma dirección que los objetivos organizacionales, ya que su gestión está relacionada directamente con el activo más importante con el que cuentan las organizaciones: las personas. En este sentido, cabe destacar la existencia de dos tipos de comunicación interna en base a los objetivos que persigan los contenidos que articula: la de función y la de sentido.

8. La comunicación interna es constructora y transmisora de la cultura organizacional, así como fundamento y base de la comunicación externa

En la medida en la que la comunicación interna se erige como la herramienta que vehicula las palabras y los contenidos que intercambian los profesionales, es también la constructora y transmisora de la cultura organizacional. De este modo una comunicación interna transversal y adecuadamente articulada por una estrategia conseguirá transmitir la filosofía, los valores, la misión y la visión organizacionales a toda la fuerza laboral, buscando su consecuente identificación, compromiso y motivación. Por esta razón, la comunicación interna ha de estar presente en todos los procesos y niveles organizativos, ya que será ella la que facilite que los profesionales sean copartícipes, coprotagonistas y co-constructores reales de esta cultura. Por otra parte, cabe destacar que, en la medida en la que la cultura se origina desde dentro para proyectarla hacia el afuera, la comunicación interna ha de ser la base y fundamento de la exterior (y no al revés). En un sentido figurado, decimos que la primera herramienta de comunicación externa ha de ser la propia comunicación interna.

9. La comunicación interna incumbe y ha de involucrar a toda la fuerza laboral

La comunicación interna no es patrimonio exclusivo del equipo y/o responsable de su gestión. La comunicación interna incumbe, afecta y ha de involucrar a toda la fuerza laboral, ya que todos los profesionales se comunican por el mero hecho de ser personas. Por esta razón, requiere también la implicación y el reconocimiento de la dirección de la organización.

10. En el caso de Soulsight vemos representados las características de la nueva organización

En Soulsight observamos un claro y representativo ejemplo de la nueva organización, que materializa sus características propias en aspectos concretos como su filosofía, la configuración de su equipo de profesionales o la concepción del lugar de trabajo. Sin embargo, en este caso observamos una falta de estrategia de comunicación interna

formal. Esta carencia nos conduce a reflexionar acerca de si el “todo comunica” puede llegar a estar tan integrado en la cultura y el hacer de la nueva organización que la comunicación interna informal impere sobre la dimensión formal, llegando incluso a suplirla. Aprovechando el lanzamiento de su nuevo proyecto de formación, Wanderbeing, consideramos que la Metodología 1A puede ofrecernos la mejor estrategia para la gestión de la comunicación interna del equipo responsable de su desarrollo. Esta metodología parte de la consideración de la palabra pensada, oral y escrita para organizar la comunicación interna funcional y de sentido, gestionándola en una triple dimensión (intrapersonal, interpersonal e institucional). De este modo, planteamos una planificación de comunicación interna que opere en estas tres dimensiones y en base a la distinción de los contenidos de función y los contenidos de sentido.

Bibliografía

Abellán, C. y Felgueroso, F. (2016). El mercado de trabajo en el inicio de la recuperación. FEDEA, Estudios sobre la Economía Española (2016/23). Recuperado de: <http://documentos.fedea.net/pubs/eee/eee2016-23.pdf>

Alcor. (2015). *Conectar negocio y personas: experiencias y tendencias en comunicación interna*. España: Alcor y Foro de la Comunicación Interna.

Álvarez Aledo, C., Davia Rodríguez, M. A., y Legazpe Moraleja, N. (2013). Impacto laboral de la crisis económica: Privación de empleo y precariedad. *Papeles de Economía Española*, (135), 83-98.

Álvarez Cuesta, H. (2017). *El futuro del trabajo vs. el trabajo del futuro. Implicaciones laborales de la industria 4.0*. A Coruña: Colex.

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom). (2018). El Estado de la Comunicación en España (5ª ed.). Recuperado de: <https://envios.dircom.org/docs/ECE-2018.pdf>

Asociación de la Prensa de Madrid (APM). (2017). Informe Anual de la Profesión Periodística 2017. Recuperado de: https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2018/10/APM-Informe-2017_baja.pdf

Ayuso, J. (5 de marzo de 2017). Una generación entre dos mundos. *El País*. Recuperado de: https://politica.elpais.com/politica/2017/03/04/actualidad/1488647914_007106.html

BBVA. (2015). ¿Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única? Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>

Berceruelo, B. (Coord.) (2011). *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*. Madrid: Wolters Kluwer.

Bondar, K. (28 de agosto de 2017). Nuevas tendencias del entorno laboral por los cambios tecnológicos y los millennials. *UnirRevista*. Recuperado de: <https://www.unir.net/empresa/revista/noticias/nuevas-tendencias-del-entorno-laboral-por-los-cambios-tecnologicos-y-los-millennials/549202119523/>

Bueno, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Editorial Pirámide.

Bustos, C. (12 de mayo de 2011). Espacios creativos. *Blog de Soulsight*. Recuperado de: <http://soul-sight.blogspot.com/2011/05/espacios-creativos.html>

Bustos, C. (8 de octubre de 2015). El humanismo como motor de disrupción. *Ethic*. Recuperado de: <https://ethic.es/2015/10/el-humanismo-como-motor-de-disrupcion/>

Caballero, A. (25 de abril de 2018). Llega la cuarta revolución industrial. *El Mundo*. Recuperado de: <http://www.impulsodigital.elmundo.es/economia-digital/llega-la-cuarta-revolucion-industrial>

Cabezas, M. (12 de abril de 2016). Bienvenidos al Renacimiento Digital. *Renacimiento Digital – Expansión*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/blogs/renacimiento-digital/2016/04/12/bienvenidos-al-renacimiento-digital.html>

Campos, P. (14 de agosto de 2018). Robots y humanos, compañeros de trabajo bien avenidos. *El Economista*. Recuperado de: <http://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/9330613/08/18/Robots-y-humanos-companeros-de-trabajo-bien-avenidos.html>

Carulla, V. (4 de mayo de 2017). La transformación digital de las empresas y su capital humano. *MuyComputerPro*. Recuperado de: <https://www.muycomputerpro.com/2017/05/04/transformacion-digital-capital-humano>

Cepymenews. (17 de marzo de 2018). La fuerza laboral que viene. *Cepymenews*. Recuperado de: <https://cepymenews.es/la-fuerza-laboral-viene/>

Conthe, M. (26 de julio de 2016). Retos estructurales de la Economía Española. *El Sueño de Jardiel – Expansión*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/blogs/conthe/2016/07/26/retos-estructurales-de-la-economia.html1>

Cornejo, B. (2 de abril de 2019). El líder perfecto es imperfecto. *Soulsight Thoughts*. Recuperado de: <https://soulsight-thoughts.com/el-lider-perfecto-es-imperfecto-fdfc0fd70289>

Corresponsables. (2 de agosto de 2017). “Las empresas que realizan buenas prácticas tienen una manera más de diferenciarse”- Entrevista a Carmen Bustos, CEO de Soulsight. *Corresponsables*. Recuperado de: <http://www.corresponsables.com/actualidad/las-empresas-que-realizan-buenas-practicas-tienen-una-manera-mas-de-diferenciarse>

Cortés, S., y Pino, I. (2017). Hacia la transformación digital de la comunicación. En *Reputación y valor añadido* (pp. 197 - 208). Madrid: Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA.

Corujo, A., Pino, I., y Natal, D.G. (2017). Territorios y comunidades, las nuevas fronteras de la comunicación. En *Reputación y valor añadido* (pp. 183 - 196). Madrid: Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA.

Cuenca, J., y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.

De la Fuente, A. (2016). Retos de la Economía Española: El Mercado de Trabajo. FEDEA, Policy Papers – 2016/11. Recuperado de: <http://documentos.fedea.net/pubs/fpp/2016/06/FPP2016-11.pdf>

Deloitte. (2019). Liderando la empresa social: reinversión con un enfoque humano. Tendencias Globales de Capital Humano 2019. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/HC-Trends-2019_SPA.pdf

Deloitte (2018). Análisis. Tendencias Globales de Capital Humano 2018. El auge de la empresa social. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/human-capital/articles/cl-tendencias-globales-capital-humano-2018.html>

Deloitte. (2018). Resumen ejecutivo. El auge de la empresa social. Estudio Tendencias Globales del Capital Humano 2018. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/human-capital/Estudio%20Human%20Capital%20Trends%202018_v02.pdf

Deloitte. (2017). Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano 2017. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html>

Deloitte. (2014). Comprometiendo a la fuerza laboral del siglo XXI. Tendencias de Capital Humano 2014. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-trends-spa-spanish.pdf>

Deloitte. (2013). Nuevos Horizontes. Tendencias de Capital Humano. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-hctrendsspain-8092013.pdf>

Dircom. (5 de octubre de 2015). Las claves de una buena comunicación interna por Pablo Gonzalo, profesor de Comunicación Interna. Dircom. Recuperado de: <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/7211-las-claves-de-una-buena-comunicacion-interna-por-pablo-gonzalo-profesor-de-comunicacion-interna>

Equipos y Talento (27 de febrero de 2019). Cómo la comunicación ayuda a impulsar la participación en la empresa. Best practices en comunicación interna. *Equipos y Talento*. Recuperado de: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2019/02/27/como-la-comunicacion-ayuda-a-impulsar-la-participacion-en-la-empresa>

Expósito, J. (27 de enero de 2017). Una transformación digital también en el mercado de trabajo. *Expansión*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/especiales/30-aniversario/tecnologia-innovacion/2017/01/27/5889f940268e3e3d6a8b4590.html>

Félix Mateus, A. (2014) La comunicación en las teorías de las organización. El cruzar del siglo XXI y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. En *Historia y Comunicación Social*. Vol.19. Nº Esp. Febrero pp. 195-210

Fernández, E. (17 de octubre de 2016). El gran reto de las organizaciones... ¿Cómo gestionar la edad y el talento? (I). *Atrevia*. Recuperado de: <https://atrevia.com/blog/el-gran-reto-de-las-organizaciones-como-gestionar-la-edad-y-el-talento-i/>

Fernández, E. (16 de noviembre de 2016). El gran reto de las organizaciones... ¿Cómo gestionar la edad y el talento? (II). *Atrevia*. Recuperado de: <https://atrevia.com/atrevia-es/gran-reto-las-organizaciones-gestionar-la-edad-talento-ii/>

Fernández, E. (20 de enero de 2017). El gran reto de las organizaciones... ¿Cómo gestionar la edad y el talento? (III). *Atrevia*. Recuperado de: <https://atrevia.com/atrevia-es/gran-reto-las-organizaciones-gestionar-la-edad-talento-iii/>

García Aller, M. (2017). *El fin del mundo tal y como lo conocemos. Las grandes innovaciones que van a cambiar tu vida*. Barcelona: Planeta.

Gonzalo, P. (2015). Introducción. Enfoque general de la gestión de la CI en las organizaciones. En *Conectar Negocio y Personas: Experiencias y tendencias en comunicación interna*. (pp. 19-23). España: Alcor y Foro de la Comunicación Interna.

Gozzer, J.C., y Mathias, T. (2018). Efecto Doria: el impacto de la comunicación en la gestión de una ciudad. En *Ciudadanía – Serie Desafíos* (pp. 97 – 106). Madrid: Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA.

Gutiérrez-Rubí, A. (22 de diciembre 2014). 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores. *Forbes (México)*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

Jansen, M., Jiménez-Martín, S. y Gorjón, L. (2016). El legado de la crisis: El mercado de trabajo español y las secuelas de la gran recesión. FEDEA, Estudios sobre la Economía Española (2016/09). Recuperado de: <http://nsaw.fedea.net/pub02.html#>

Kayser, B. (9 de octubre de 2017). La tecnología y la crisis redibujan el empleo. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2017/10/06/actualidad/1507288262_844513.amp.html

Levine, R., Locke, C., Searls, D. y Weinberger, D. (2009) *El Manifiesto Culetrain: El ocaso de la empresa convencional*. Barcelona: Deusto.

Llorente, J.A. (2015). La sociedad del cambio: 20 tendencias en desarrollo. En *UNO*. (20), pp.13.

Llorente, J.A. (2018). El desafío ético de la nueva ciudadanía. En *Ciudadanía – Serie Desafíos* (pp. 19 – 23). Madrid: Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA.

López, P. (14 de marzo de 2016). Entrevista a Pablo Gonzalo: “El objetivo de la Comunicación Interna es construir un relato integrador”. [Blog]. Recuperado de: <http://pilarlopezro.com/entrevista-a-pablo-gonzalo>

Martins, M., Vidal, T., y Ruiz, C. (2017). Radar activado: la inteligencia política aplicada a los negocios. En *Reputación y valor añadido* (pp. 91- 94). Madrid: Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA.

Mateos, M. (15 de noviembre de 2017). Grandes y 'start up', un tándem perfecto. *Expansión*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/emprendedores/2017/10/10/59dced51268e3e56208b45a2.html>

Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeulen, G. y Wilkens, M. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. Recuperado de: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef_1658en.pdf

Meyer, H. (19 de junio de 2017). La revolución digital y lo que realmente implica. *La Vanguardia*. Recuperado de: <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/20170617/423420228136/revolucion-digital-cidob-disrupcion-trabajo.html>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2017). Informe sobre Evolución del Empleo. Recuperado de: http://www.empleo.gob.es/es/destacados/HOME/informe_evolucion_empleo.pdf

Oliver Wyman. (2017). Delivering the workforce for the future. Recuperado de: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2017/oct/Delivering%20The%20Workforce%20For%20The%20Future.pdf>

Panadero, G. (5 de diciembre de 2017). La revolución responsable del talento. *Desarrollando Ideas*. Recuperado de: <https://www.desarrollando-ideas.com/2017/12/la-revolucion-responsable-del-talento/>

Pérez Fuentes, M.J., y Casqueiro, A. (Octubre 2016). Diversidad generacional, oportunidad de crecimiento y desarrollo de talento profesional. *El Mundo de Mapfre*, (93), 33-37.

Pinedo, A. y Pino, I. (2018). ¿Cómo contar mi verdad? La oportunidad renovada. En *Ciudadanía – Serie Desafíos* (pp. 161 – 165). Madrid: Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA.

Pinedo, A., Ruiz, C., y Pérez, C. (2017). Cuando la empresa está desnuda. El reto de la comunicación corporativa. En *Reputación y valor añadido* (pp. 175 - 182). Madrid: Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA.

Pino, I. y Serrano, L. (2018). El nuevo paradigma de la comunicación de crisis y riesgos. *Revista UNO*. (31), 57-59.

Randstad Argentina. (26 de mayo de 2017). Evolución de la comunicación interna: de la información al engagement. *Randstad*. Recuperado de: https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/evolucion-de-la-comunicacion-interna-de-la-informacion-al-engagement_323/

Real Academia Española. (2017). Educación. En *Diccionario de la lengua española* (Edición del Tricentenario). Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=XtsfEVn>

Real Academia Española. (2017). Educación. En *Diccionario de la lengua española* (Edición del Tricentenario). Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>

Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. *Boletín Oficial de Estado*. Madrid, 11 de febrero de 2012, núm. 36, pp. 12483-1254

Ricart, E. (1 de junio de 2015). El trabajo hoy. *Soulsight Thoughts*. Recuperado de: <https://soulsight-thoughts.com/el-trabajo-hoy-bc621df728f5>

Rodríguez, A., Harmon, S., Peña, L.M., Seisdedos I., y Arias, G. (2015) De la comunicación interna al employer branding. En *Reputación y resultados*. (pp. 227 - 238). Madrid: Desarrollando Ideas de LLORENTE & Cuenca.

Romero, A., Rojas, E., y Serrano, L., (2018). El caso United: cómo han cambiado las crisis de reputación en el mundo de hoy. En *Ciudadanía – Serie Desafíos* (pp. 147 – 160). Madrid: Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA.

Sereno, E. (27 de abril de 2018). Las claves para la transformación digital de la empresa a través de la comunicación interna. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/9103786/04/18/Las-claves-para-la-transformacion-digital-de-la-empresa-a-traves-de-la-comunicacion-interna.html>

Sierra, M. (8 de abril de 2019). Soulsight, la empresa que trabaja para el Ibex 35 haciendo lentes con algoritmos. *Vózpopuli*. Recuperado de: https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresa-hace-lentes-algoritmos_0_1232877594.html

Soulsight, Design Strategy. (2019). Wanderbeing – Un programa de liderazgo humano, creativo y ético (Programa 2019). Recuperado de: https://wander.es/wp-content/uploads/2019/03/CONVOCATORIA_WANDERBEING_ok.pdf

Tarrés, M. (2015). Prólogo. Acortando distancias entre negocios y personas. En *Conectar Negocio y Personas: Experiencias y tendencias en comunicación interna*. (pp. 11-15). España: Alcor y Foro de la Comunicación Interna.

Tessi, M. (2011). ¿Qué hacemos cuando nos ocupamos de la comunicación interna? En conversación con Manuel Tessi. *Viajero Ejecutivo*. (11), pp. 19-23

Túñez López, M., y Costa-Sánchez, C. (eds.) (2014). Comunicación corporativa. Barcelona: Editorial UOC.

Vector C. (17 de enero de 2018). Hacia un entorno digital. [Blog]. Recuperado de: <http://blogc-es.vectorc.com/hacia-un-entorno-digital/>

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.

Zarzalejos, J. A. (2017). La reputación y el valor de la anticipación. En *Reputación y valor añadido* (pp. 13 - 17). Madrid: Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA.

Zumeta, G. (2015). *¡Comunica bien, jefe@! Análisis de la comunicación en la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

Páginas web referenciadas:

www.soulsight.es

www.wanderbeing.es

www.comunicacioninterna.com

Índice de figuras, tablas e imágenes

Índice de Figuras

Figura 1: Teoría de la Organización, como marco teórico de esta tesis doctoral	13
Figura 2: Teoría de la Organización como sistema científico interdisciplinar	14
Figura 3: Enfoques macro y microorganizativos	16
Figura 4 : La organización como sistema sociotécnico abierto.....	20
Figura 5 : Organización como sistema sociotécnico abierto	22
Figura 6 : Crecimiento anual del empleo y del PIB.....	29
Figura 7 : Variación neta del empleo por actividades económicas, 2008-2014 y 2014-2016	32
Figura 8 : Paro registrado entre 2011 y 2017.....	34
Figura 9 : ¿Qué identifica a cada generación?.....	46
Figura 10 : Factores que contribuyen a una experiencia de empleado positiva	59
Figura 11 : Diferencias entre imagen y reputación corporativa según la Escuela Diferenciadora	86
Figura 12 : Temas estratégicos de la comunicación corporativa	106

Índice de Tablas

Tabla 1 : El enfoque macroorganizativo de la organización	17
Tabla 2 : El enfoque microorganizativo de la organización.....	18
Tabla 3 : Función organizativa. Procesos de acción y principios de la organización.....	23
Tabla 4 : Modelos de comunicación interna.....	128
Tabla 5 : Comunicación de función y comunicación de sentido.....	154
Tabla 6 : Flujos de la comunicación interna	157
Tabla 7 : Capacidades y conocimientos del profesional de la comunicación interna.....	170

Índice de imágenes

Imagen 1: Espacio de trabajo de Soulsight.....	184
Imagen 2: Espacio de trabajo de Soulsight.....	184
Imagen 3: Espacio de trabajo de Soulsight.....	185
Imagen 4: Espacio de trabajo de Soulsight.....	185
Imagen 5: Slack	188
Imagen 6: Interfaz de Slack.....	188
Imagen 7: Módulos formativos de Wanderbeing	190
Imagen 8: Metodología 1A desarrollada por Manuel Tessi.....	193
Imagen 9: Análisis DAFO	194
Imagen 10: Objetivos	195
Imagen 11: Personas	195
Imagen 12: Contenidos y mensajes de sentido.....	196
Imagen 13: Contenidos y mensajes de función.....	196
Imagen 14: Acciones.....	197
Imagen 15: Herramientas y canales	197
Imagen 16: Cronograma	198
Imagen 17: Recursos	198
Imagen 18: Evaluación y seguimiento	199

Plan de Comunicación Interna

WANDER
BEING

Soulsight

Marta Guerrero
Madrid, junio de 2019

WANDER
BEING

Soulsight

PUNTO DE PARTIDA

Análisis DAFO desde el enfoque de la comunicación interna

Debilidades

- Primera edición: no hay ninguna experiencia previa
- Falta de plena disponibilidad: los miembros del equipo compaginan Wanderbeing con Soulsight
- Inexperiencia del equipo en formación y comunicación

Amenazas

- Elevada competencia en cursos formativos, en general
- Normalmente estos cursos suelen comenzar un poco más tarde (finales de octubre – noviembre)
- El equipo ya tiene asumidas formas de comunicación interna informal, que pueden entorpecer la necesaria complementariedad con las nuevas formas de comunicación formal

Fortalezas

- El aval de la reputación, la experiencia, la cultura innovadora y el equipo profesional de Soulsight
- La elevada cualificación y prestigio de los diferentes “profesores” de Wanderbeing
- El lugar de trabajo de Soulsight y las herramientas comunicativas (Slack)

Oportunidades

- Punto de vista innovador y conectado con las inquietudes generales de los profesionales
- Paralelismo metodológico: desde la adecuada estrategia de comunicación interna se pueden consolidar y potenciar los propios contenidos, la reputación y el carácter de Wanderbeing
- Optimización del tiempo y mejora de la eficacia de las labores de los profesionales gracias a las acciones de comunicación interna formal

WANDER
BEING

Soulsight

OBJETIVOS

A lograr con la estrategia de comunicación interna

De función

- Facilitar y mejorar la **coordinación de las funciones** de los miembros del equipo de Wanderbeing
- **Optimizar** los tiempos y los recursos
- Ganar **eficiencia y eficacia** en el desarrollo de las tareas
- Evitar **duplicidades**
- **Compatibilizar** las funciones del equipo en Wanderbeing con las funciones en Soulsight
- **Comunicar** al resto del equipo de Soulsight el desarrollo y los avances formativos y comunicativos

De sentido

- Trabajar el **liderazgo** en sus tres niveles en el siguiente orden:
 1. Dimensión **intrapersonal** (cada miembro del equipo de manera individual)
 2. Dimensión **interpersonal** (equipos Wanderbeing y Soulsight)
 3. Dimensión **institucional** (u organizacional)
- Perpetuar y extender la buena reputación y los **valores de Soulsight** a través de la marca de Wanderbeing

WANDER
BEING

Soulsight

PERSONAS

Participes directos e indirectos del plan de comunicación interna

Participes
directos y proactivos

Equipo de Wanderbeing

- CEO de Soulsight – supervisión del programa
- CEO de Wanderbeing – máxima responsable de su desarrollo y coordinación
- Responsable de comunicación (sobre todo redes sociales)
- 2 personas de apoyo en comunicación y comercial

Participes
indirectos y receptivos

Equipo de Soulsight

- Los demás profesionales de Soulsight (15) - diversidad y heterogeneidad de personalidades y perfiles profesionales

Alumnos de Wanderbeing

- 20 personas – diversidad y heterogeneidad de personalidades y perfiles profesionales

Profesores de Wanderbeing

- 18 personas – diversidad y heterogeneidad de perfiles profesionales



CONTENIDOS Y MENSAJES (I)

A gestionar mediante **preguntas** por el equipo de Wanderbeing

De sentido

- **Dimensión intrapersonal – ‘Dentro de ti’**

¿Qué me hace creer en Wanderbeing?; ¿Qué puedo ofrecer?; ¿Qué puedo mejorar?; ¿Me siento identificado con mi trabajo? ¿Qué me aporta personal y profesionalmente?; ¿Cómo me siento con el resto del equipo? ¿por qué?; ¿Qué sentimientos me produce desarrollar este programa de liderazgo: orgullo, estrés, confianza en mi trabajo, satisfacción, preocupación o agobio...? ¿por qué?; ¿Consigo transmitir mis sentimientos, percepciones, emociones y pensamientos bien? ...

- **Dimensión interpersonal – ‘Con los demás’**

¿Notamos que los resultados están siendo positivos?; ¿Sentimos que nos estamos comprendiendo y comunicando bien entre nosotros?; ¿Es compatible el correcto funcionamiento del equipo con nuestro bienestar profesional y personal?; ¿Existe algún conflicto sin resolver en el equipo? ...

- **Dimensión institucional – ‘En tu organización’ y ‘En el mundo’**

¿Estamos sabiendo transmitir el liderazgo personal, ético y humano con nuestro propio trabajo?; ¿Qué sentido y qué aportación está teniendo este programa para Soulsight y sus profesionales?; ¿Estamos fomentando que surjan los nuevos líderes que el siglo XXI necesita? ...



CONTENIDOS Y MENSAJES (II)

A gestionar mediante **preguntas** por el equipo de Wanderbeing

De función

- **Dimensión intrapersonal – ‘Dentro de ti’**

¿Cuáles son mis funciones y labores en Wanderbeing?; ¿Qué resultados se esperan de mí?; ¿Creo que se están alcanzando los objetivos del programa?; ¿Mi aportación está siendo eficaz y eficiente?; ¿Estoy optimizando los recursos: tiempo, materiales...?; ¿Me comunico con fluidez con el resto del equipo, con Soulsight, con los alumnos y los profesores? ...

- **Dimensión interpersonal – ‘Con los demás’**

¿Estamos funcionando bien como equipo?; ¿Nos estamos sabiendo apoyar y complementar?; ¿La comunicación es fluida?; ¿Funcionamos coordinadamente?; ¿Existen duplicidades de tareas?; ¿Conocemos las funciones y responsabilidades de cada uno?; ¿Cómo podemos mejorar la coordinación y comunicación de nuestras tareas? ...

- **Dimensión institucional – ‘En tu organización’ y ‘En el mundo’**

¿Estamos compatibilizando óptimamente nuestro trabajo en Wanderbeing y Soulsight?; ¿Estamos sabiendo transmitir a Soulsight, los alumnos, los profesores y la sociedad, en general, qué es Wanderbeing y sus resultados?; ¿Se están cumpliendo las expectativas de los alumnos? ...



ACCIONES

A desarrollar por el equipo de Wanderbeing

Dimensión intrapersonal

- Elaborar un listado de preguntas que inviten a la autoevaluación (de función y de sentido)
- Fijar un momento semanal de tranquilidad para escucharse, entenderse y enseñarse
- Abordar los contenidos del programa de manera intrapersonal, con apoyo de cuaderno personal

Dimensión interpersonal

- Fijar una momento semanal para reunión de equipo de Wanderbeing (evaluación de función y de sentido)
- Creación de grupo de Wanderbeing en Slack para facilitar la comunicación y coordinación del equipo

Dimensión institucional

- Aprovechar las reuniones de los lunes de Soulsight para que el equipo de Wanderbeing exponga brevemente el status semanal y para preguntas de los demás compañeros
- Destinar 15 minutos al final de cada sesión para conversar con profesores y alumnos y recoger su feedback
- Creación de un grupo de Slack con alumnos para facilitar la atención personalizada y el feedback
- Envío de un mail por sesión a alumnos y profesores con los contenidos informativos y prácticos



HERRAMIENTAS Y CANALES

Dimensión intrapersonal

- Espacio de Soulsight - para momentos de reflexión intrapersonal
- Cuaderno personal - para anotar y desarrollar las palabras pensadas

Dimensión interpersonal

- Espacio de Soulsight - para reuniones personales del equipo de Wanderbeing
- Slack – para mejorar la coordinación y la comunicación diaria
- Corchos y murales físicos – para motivar, comunicar y organizar

Dimensión institucional

- Espacio de Soulsight - para reuniones con equipo de Soulsight, alumnos y profesores
- Páginas web de Wanderbeing y Soulsight - para proyectar los valores, la identidad y las primeras experiencias del programa
- Perfiles de LinkedIn de Wanderbeing y Soulsight – para motivar y proyectar los valores y la identidad de Wanderbeing
- Mail con profesores y alumnos – para facilitar la información y el feedback

WANDER
BEING

Soulsight

CRONOGRAMA

Para las acciones de comunicación que requieran ser agendadas

Formato intensivo

- **De 16 a 20 de septiembre**
- Viernes, 20 de septiembre:
 - 15 minutos de feedback con alumnos
- Lunes, 23 de septiembre:
 1. Reunión de equipo de Wanderbeing para evaluación de función y de sentido
 2. Reunión con Soulsight para compartir la experiencia

Formato inmersivo

- **De 30 de septiembre a 31 de octubre**
 - Cada viernes: reunión de equipo de Wanderbeing para evaluación de función y de sentido
 - Cada lunes: reunión con Soulsight para compartir experiencia

Formato completo

- **De 23 de septiembre a 13 de diciembre** (repartido en 1 semana/ 4 meses)
 1. Cada lunes posterior a la semana de programa: reunión de equipo de Wanderbeing para evaluación de función y de sentido
 2. Cada lunes posterior a la semana de programa: reunión con Soulsight para compartir experiencia

WANDER
BEING

Soulsight

RECURSOS

Necesarios para la ejecución del plan de comunicación interna

Personas

- Involucración directa del equipo de Wanderbeing (3) + profesionales de apoyo (2)
- Involucración indirecta de todo el equipo de Soulsight (15 restantes)

Espacio

- Sede de Soulsight

Herramientas y canales de comunicación

- Slack
- Materiales de oficina
- Tablones
- LinkedIn

Presupuesto

- 1.200 euros/mes

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Mediante el sistema de preguntas

(aplicable en su totalidad con el formato completo de programa)

Semanal

- Intrapersonal - *¿He alcanzado los objetivos semanales propuestos? ¿Me siento satisfecho?*
- Interpersonal - *¿Hemos coordinado adecuadamente nuestras funciones? ¿Nos sentimos satisfechos?*
- Institucional - *¿Qué transmitían las aportaciones y la participación de alumnos y profesores?*

Mensual

- Intrapersonal - *¿Me siento cómodo con mi equipo? ¿Qué cambiaría?*
- Interpersonal - *¿Estamos alcanzando los objetivos como equipo? ¿Qué cambiaríamos y mejoraríamos?*
- Institucional - *¿Nos comunicamos bien con Soulsight, los profesores y alumnos? ¿Qué echamos en falta?*

Mitad de programa

- Intrapersonal - *¿Me estoy identificando con los contenidos del programa? ¿Noto mi progreso personal?*
- Interpersonal - *¿El equipo está representando el liderazgo de Wanderbeing?*
- Institucional - *¿Notamos un progreso en los alumnos? ¿Qué está aportando Wanderbeing a Soulsight?*

Final de programa

- Intrapersonal - *¿Cuáles son mis pensamientos, emociones, percepciones y sentimientos predominantes?*
- Interpersonal - *¿Repetiríamos la experiencia de trabajo conjunto como equipo?*
- Institucional - *¿Cuál es la opinión generalizada de Soulsight, los profesores y los alumnos?*

WANDER
BEING

Soulsight